



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR**

**CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA**

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO EN FINANZAS**

### **TEMA**

PLAN DE ACCIÓN PARA MINIMIZAR EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LIMITADA. SUCURSAL GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, CANTÓN GUARANDA PERÍODOS 2016-2017.

### **AUTOR:**

ANGEL OVIDIO PASTO GUAQUIPANA

**RIOBAMBA- ECUADOR**

**2017**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero en Finanzas, ha sido desarrollado por el Sr. ANGEL OVIDIO PASTO GUAQUIPANA, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Juan Alberto Avalos Reyes  
DIRECTOR TRIBUNAL

Ing. Luis Alberto Esparza Córdova  
MIEMBRO TRIBUNAL

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, PASTO GUAQUIPANA ANGEL OVIDIO, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son autorizados y únicos. Los textos utilizados constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 04 de Mayo del 2017

PASTO GUAQUIPANA ANGEL OVIDIO

C.C: 020207465-4

## **DEDICATORIA**

Culminar una meta más en mi vida, no ha sido producto de la casualidad sino de mi esfuerzo permanente y el sacrificio de personas a las cuales amo, por eso dedico este trabajo a mis padres Pedro Pasto y Mercedes Guaquipana.

A mi esposa Maribel Guaquipana

Por su apoyo permanente, compañera de mi vida, madre y esposa y pilar fundamental en mi hogar.

A mis hijos

Melita, Iván y Salome, que son la razón de mi existencia y el motivo de superación personal. Por ser el más grande regalo que me ha dado Dios,

**PASTO GUAQUIPANA ANGEL OVIDIO**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar agradecemos a Dios por su infinita bondad y amor, otorgándonos la valiosa oportunidad de la vida y permitirnos llegar hasta este punto en busca de nuestros objetivos; a la Facultad de Administración de Empresa de la Escuela Superior politécnica de Chimborazo que me permitió llegar a sus aulas y alimentó nuestras mentes y espíritus con el conocimiento, arma importante para desenvolvernos y aportar como seres positivos en la sociedad, a nuestros maestros por su inmensa dedicación y ejemplo, a mi director de tesis Ing. Juan Alberto Avalos Reyes . Que constantemente apoyó la iniciativa de este trabajo y aportó con su experiencia para que el mismo esté de acuerdo a nuestras expectativas, a la Cooperativa de ahorro crédito San José Limitada Sucursal Guaranda. Por habernos permitido hacer este proyecto de investigación esperamos que sea ayuda para su prestigiosa institución.

**PASTO GUAQUIPANA ANGEL OVIDIO**

## ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas .....	viii
Índice de gráficos.....	ix
Índice de figuras.....	x
Índice de anexos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Contextualización macro.....	3
1.1.2 Contextualización meso .....	4
1.1.3 Contextualización micro .....	4
1.1.4 Formulación del Problema .....	5
1.1.5 Delimitación del Problema.....	5
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	5
1.3 OBJETIVOS .....	7
1.3.1 Objetivo General .....	7
1.3.2 Objetivos Específicos.....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	8
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	8
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	8
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	9
2.2.1 Plan.....	9
2.2.2 Morosidad .....	24
2.2.3 El cooperativismo .....	29

2.2.4	La Cooperativa San José Limitada.....	45
2.2.5	MARCO CONCEPTUAL.....	46
2.3	HIPÓTESIS o IDEA A DEFENDER .....	48
2.4	VARIABLES .....	48
2.4.1	Variable Independiente .....	48
2.4.2	Variable Dependiente.....	48
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	49
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	49
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	49
3.2.1	Exploratoria, y descriptivo.....	49
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	51
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	52
3.5	RESULTADOS .....	54
3.5.1	Encuestas aplicadas a Directivos y Empleados de la Cooperativa. ....	54
3.5.2	Entrevista aplicada al Sr. Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Sucursal Guaranda .....	61
3.6	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER.....	63
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	64
4.1	TÍTULO .....	64
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA .....	64
4.2.1	La cooperativa Ahorro Crédito San José Limitada Sucursal Guaranda.....	64
4.2.2	Diagnostica de la cartera de crédito. ....	68
4.2.3	Presentación de la Información Financiera .....	71
4.2.4	Análisis Financieras .....	78
4.2.5	Indicadores Financieras.....	85
4.2.6	Estrategias y técnicas de cobranzas de Morosidad .....	90
4.2.7	Proceso para recuperación de Cartera .....	93
4.2.8	Sugerencias para el mejoramiento financiero de la cooperativa .....	97
	CONCLUSIONES .....	100
	RECOMENDACIONES.....	101
	BIBLIOGRAFIA .....	102
	ANEXOS .....	104

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de las Cooperativas .....	40
Tabla 2: Población .....	51
Tabla 3: Muestra .....	52
Tabla 4: Revisión de Cartera con frecuencia .....	54
Tabla 5: Análisis de la Administración del Efectivo .....	55
Tabla 6: Satisfacción de las necesidades de los socios .....	56
Tabla 7: Empleo de Indicadores financieros en la toma de decisiones .....	57
Tabla 8: Organización Interna adecuada .....	58
Tabla 9: Estrategias acorde a las necesidades de la institución .....	59
Tabla 10: Plan de Acción .....	60
Tabla 11: Balance General año 2014 .....	72
Tabla 12: Balance General año 2015 .....	74
Tabla 13: Estado de Resultados 2014 .....	76
Tabla 14: Estado de Resultados 2015 .....	77
Tabla 15: Estructura y Análisis de la Cartera de Crédito .....	78
Tabla 16: Relación Cartera de Créditos / Activos Totales .....	79
Tabla 17: Participación de los tipos de Crédito en la Cartera de Crédito Total .....	80
Tabla 18: Cartera de Crédito en Riesgo .....	81
Tabla 19: Cartera de Crédito por Vencer .....	82
Tabla 20: Cartera de Crédito que No Devenga Interés .....	83
Tabla 21: Cartera de Crédito Vencida .....	84
Tabla 22: Rentabilidad sobre el Patrimonio .....	85
Tabla 23: Rentabilidad sobre el Activo .....	86
Tabla 24: Liquidez ampliada .....	87
Tabla 25: Liquidez estructural .....	88
Tabla 26: Riesgo crediticio (Cartera en mora) .....	88
Tabla 27: Riesgo crediticio (Morosidad ampliada) .....	89
Tabla 28: Capacitación personal Área de Crédito y Cobranzas .....	91



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Revisión de Cartera con frecuencia .....	54
Gráfico 2: Análisis de la Administración del Efectivo .....	55
Gráfico 3: Satisfacción de las necesidades de los socios .....	56
Gráfico 4: Empleo de indicadores financieros en la toma de decisiones.....	57
Gráfico 5: Organización Interna adecuada .....	58
Gráfico 6: Estrategias acorde a la necesidades de la institución.....	59
Gráfico 7: Plan de Acción.....	60
Gráfico 8: Porcentaje de Participación Cartera de Créditos en Activos Totales .....	79
Gráfico 9: Participación de los tipos de Crédito en la Cartera de Crédito Total .....	80
Gráfico 10: Cartera de Crédito en Riesgo.....	81
Gráfico 11: Cartera de Crédito por Vencer.....	82
Gráfico 12: Cartera de Crédito que No Devenga Interés .....	83
Gráfico 13: Cartera de Crédito Vencida .....	84
Gráfico 14: Interrelación de las Unidades Administrativas.....	90

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Proceso Global de la Gestión Empresarial.....	12
Figura 2:	Interrelación de los aspectos estructurales y organizativos en la implementación de la estrategia.....	14
Figura 3:	Retroalimentación del Proceso Estratégico .....	15
Figura 4:	Proceso de Planificación Estratégica .....	16
Figura 5:	Modelo de Gerencia Estratégica .....	17
Figura 6:	Modelo de Planificación Estratégica .....	18
Figura 7:	Modelo de Planificación Estratégica .....	19
Figura 8:	Modelo de Planificación Estratégica (Víctor Dezerega, Iesa 2004) .....	20
Figura 9:	Modelo de Planificación Estratégica Innestec .....	21
Figura 10:	Modelo de Gerencia Estratégica Modificado (Goodstein, Nolan&Pfeiffer, 1998) .....	22
Figura 11:	Estructura Organizacional Cooperativa de Ahorro y Crédito San José .....	66
Figura 12:	Crédito de Consumo .....	68
Figura 13:	Microcrédito.....	69
Figura 14:	Crédito de Vivienda .....	70
Figura 15:	Procedimiento para la recuperación de Cartera Vencida con Clasificación D y E .....	96

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:	Desarrollo de la entrevista .....	104
Anexo 2:	Encuesta a socios de la cooperativa de ahorro y crédito SAN JOSÉ LIMITADA SUCURSAL GUARANDA. ....	105

## **RESUMEN**

El Plan de acción fue desarrollado en la Provincia Bolívar, cantón Guaranda, para minimizar el índice de morosidad de la cooperativa de ahorro y crédito San José Limitada. Sucursal Guaranda, períodos 2016-2017, cuya finalidad es verificar y analizar el grado de eficiencia, eficacia en que se maneja esta organización cooperativista. El plan contiene antecedentes, base legal, estructura organizacional y funcional de la entidad, así como un resumen general, soporte técnico, conceptos y métodos como: El Analítico, en el cual descomponen los elementos, procesos y estrategias innovadoras de la cooperativa ahorro y crédito San José Limitada. Sucursal Guaranda. Estas estrategias que permiten mejorar la gestión de cobro al cliente de la cooperativa. El método Deductivo, analiza las teorías leyes, principios, etc. para aplicarlos a soluciones o hechos particulares dentro de la organización. Dentro de éste trabajo se desarrollan un Análisis de la Cartera de Crédito y se emite el informe final. En Conclusión. Un plan de Acción no es otra cosa que las alternativas a emplear cuando los resultados no han sido favorables por diferentes circunstancias. Para lo cual se lo recomienda Implementar las alternativas de mejoramiento continuo presentadas, los mismos que ayudarán reducir la morosidad y mejorar la situación general de la cooperativa. Finalmente, presentamos la bibliografía utilizada, en la que detallamos las fuentes de investigación tales como: Libros, páginas de Internet y documentos que nos facilitó la Cooperativa, concluyendo con los anexos.

Palabras Claves: PLAN DE ACCIÓN. MOROSIDAD. ESTRATEGIAS. COOPERATIVA. CARTERA DE CREDITO. PROPUESTA.

Ing. Juan Alberto Avalos Reyes  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

During 2018 and 2017, an Action Plan was carried out to minimize the defaulting of the Cooperativa de Ahorro y Credito San Jose Ltda., from Guaranda Province in order to verify and analyze the degree of efficiency and effectiveness of this financial institution. The plan contains a background, legal basis, organizational and functional structure of the entity, as well as a general summary, technical support, concepts and methods such as: The Analytical method that separate the elements, processes and strategies of the Cooperativa de Ahorro y Credito San Jose Ltda., Guaranda branch. These strategies allow to improve the collection management of the financial institution. The Deductive method analyzes theories, laws, principles, etc., to apply them to particular solutions or facts within the institution. Within this work a Credit Portfolio Analysis is developed and the final report is issued. In conclusion, an action plan is no more than the alternatives to be used when the results have not been favorable for different circumstances. The alternatives for continuous improvement are recommended to help reduce the defaulting and improve the overall situation of the financial institution. Finally, the bibliography used is presented in which details the sources of research such as: books, websites and documents provided by the financial institution, concluding with the annexes.

**KEYWORDS: ACTION PLAN, DEFAULTING, STRATEGIES, FINANCIAL INSITUTION, CREDIT PORFOLIO, PROPOSAL.**

## INTRODUCCIÓN

El sistema financiero tienen como función principal la intermediación de fondos y las realiza en el mercado monetario a través de dos tipos de operaciones: la captación de fondos y la concesión de préstamos e inversiones. Estas operaciones determinan que los bancos y cooperativas de ahorro y crédito asuman una serie de riesgos, los mismos que podrían afectar su solidez sino se administran adecuadamente. Según Freixas y Rochet (1998), la actividad bancaria envuelve por lo menos tres tipos de riesgos: 1) el riesgo crediticio, o riesgo de incumplimiento de pago de los créditos que otorga, 2) el riesgo de liquidez que enfrenta la institución cuando no es capaz de hacer frente a sus obligaciones con sus depositantes, y 3) el riesgo de mercado que afecta a su cartera de activos (y pasivos).

Hay una amplia literatura que demuestra que la fragilidad o quiebra de los bancos se debe a la influencia directa de estos riesgos. Estudios como el de Gonzáles-Hermosillo (1996) indican que la quiebra de las instituciones financieras es comúnmente resultado de riesgos de crédito y riesgos de liquidez. Duran y Mayorga (1998) sostienen que estos dos riesgos son los que han desempeñado un mayor protagonismo como factores desencadenantes de las principales crisis bancarias ocurridas en el ámbito Latinoamericano. Del mismo modo, Mishkin (1996). Sin embargo, el análisis de los factores que afectan la morosidad bancaria no ha sido un tema tratado en extenso por la literatura. La mayor parte de las investigaciones han estado orientadas a entender la morosidad a partir de factores relacionados con el propio sector financiero (factores microeconómicos), pero recientemente muchos autores vienen sosteniendo que la morosidad crediticia depende no solo de variables vinculadas al sector bancario, sino también a factores externos ligados a la economía en general (factores macroeconómicos).

Los factores macroeconómicos están asociados principalmente al ciclo económico, el tipo de cambio y la tasa de inflación, mientras que los factores microeconómicos o propios a los bancos están relacionados, básicamente, con los costos del crédito que influyen en la capacidad de pago del deudor, el crecimiento de las colocaciones, la rentabilidad, la eficiencia productiva y operativa de los bancos. Siendo el incremento de

la morosidad crediticia una de las causas principales de las dificultades que han sufrido algunos sistemas financieros y ciertas entidades bancarias, resulta de suma importancia seguir profundizando en el estudio de esta temática. En esta perspectiva, la presente investigación busca evaluar tanto los factores macro y microeconómicos que inciden en el comportamiento de la morosidad crediticia en el sistema bancario peruano durante el período 2000-2008. El presente trabajo se estructura de la siguiente forma. En el primer capítulo, se expone los principales problemas entorno a la *cooperativa de ahorro y crédito San José Limitada*, en el segundo capítulo que aborda la morosidad crediticia en el marco teórico relacionado con el riesgo crediticio. En el tercer capítulo, se expone principalmente la metodología que se aplica en la investigación, misma que permiten contrastar la idea a defender formulada. Finalmente, se presenta el plan de acción para minimizar la morosidad. Finalmente, se presentan las conclusiones y discusión.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.1 Contextualización macro**

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito forman parte de un sistema internacional, que incluye 100 países alrededor del mundo, teniendo así 37.000 Cooperativas. Las organizaciones locales, nacionales y regionales de cooperativas de ahorro y crédito están afiliadas con la agencia de desarrollo y asociación internacional, cabe mencionar que es la principal organización del mundo,

(WOCCU, 2012) “Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, es la principal asociación gremial internacional de agencia y desarrollo para las cooperativas del mundo”

Ecuador es uno de los países donde más desarrollo ha tenido el cooperativismo de ahorro y crédito, esto se debe a que luego de la crisis financiera del año 2000 muchas de las instituciones recibieron los ahorros de los clientes que perdieron confianza en los bancos; y, es la solvencia de las mismas las que han permitido que existan aproximadamente 3.000.000 de socios agrupados en 6000 cooperativas. Servicios  
Día tras día nacen nuevas cooperativas, todas sustentadas en expectativas de atraer con nuevos productos financieros la atención de sus potenciales socios, son máquinas creadoras de ideas que dan facilidades increíbles y soluciones inmediatas a los problemas de todas las personas

De hecho, las cooperativas se volvieron tan populares que crecen en promedios del 15% anual. Y si bien esta forma financiera puede atravesar por algunos problemas, los beneficios para los socios pueden resultar atractivos

La ventaja de estas entidades es que los socios pueden acceder a créditos de forma rápida y directa, por lo que este es uno de los principales servicios que se ofrecen,

además del crédito, las cooperativas hacen un esfuerzo para pagar más en pasivos ya que el trato es personalizado y los trámites son más ágiles que en otros sitios.

### **1.1.2 Contextualización meso**

La provincia de Bolívar es la Cuarta en generar más actividad de micro finanzas a través de cooperativas a nivel nacional, antecedida solamente por Pichincha, Guayas y Tungurahua.

En porcentajes las cooperativas de ahorro y crédito que están sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros son un 25% en relación al 100% del total que brindan este tipo de servicio financiero.

Por ello se puede afirmar que se ha tenido poco éxito en manejar diferentes tipo de mantener una cartera con baja morosidad y una oferta sostenible y creciente, administrar adecuadamente la liquidez y hacer crecer los depósitos frente a diferentes etapas de incertidumbre es el objetivo a perseguir, considerando que se debe mantener controlados los diferentes riesgos propios de la institución disperso geográficamente y con un altísimo número de transacciones.

Son las agrupaciones de indígenas las que han optado por la creación de cooperativas, impulsadas todas ellas por un patrón o líder que ha demostrado un crecimiento increíble en los últimos tiempos, su mercado objetivo son principalmente sus compañeros de las comunidades o de las comunidades vecinas, más éstas se abren y cierran con mucha facilidad.

### **1.1.3 Contextualización micro**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada. Sucursal Guaranda, sus directivos y administradores han venido trabajando de acuerdo a la situación que se presente en el momento, solucionando problemas a través de la adopción de medidas correctivas, sin la debida planificación; esta situación ha llevado a que en algunas ocasiones se adopten medidas cuyos resultados han sido: iliquidez momentánea, inconformidad de los socios, mala calidad de los servicios entregados, desprestigio y



desconfianza en la entidad, como es el caso suscitado en el año 2015 cuando decidieron reducir la tasa de interés, bajar el encaje e incrementar el monto de crédito, sin el debido soporte económico y análisis de las futuras consecuencias, lo que ha provocado que para inicios del año 2016 se tenga una cartera morosa alta en varios segmentos de crédito.

Otro problema es la iliquidez, la misma no ha permitido realizara más colocaciones, es decir hoy se tiene un número mayor de clientes insatisfechos en sus necesidades de financiamiento. Sobre preámbulo es necesario preguntarnos:

#### **1.1.4 Formulación del Problema**

¿Cómo influye un Plan de acción en la minimización del índice de morosidad de la cooperativa de ahorro y crédito San José Limitada. Sucursal Guaranda, Provincia de Bolívar, cantón Guaranda período 2016-2017?

#### **1.1.5 Delimitación del Problema**

**Área:** Administrativa

**Campo:** Finanzas

**Delimitación espacial:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada, sucursal Guaranda, del Cantón Guaranda, provincia de Bolívar

**Delimitación temporal:** período 2017

### **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Un plan de acción para minimizar el índice de morosidad, constituye un instrumento empresarial que se utiliza cuando se tiene intención de iniciar, mantener, y/o mejorar una actividad económica de una unidad empresarial. Es el instrumento a través del cual se representa la realidad, vista desde un punto técnico-profesional. Un Plan de acción para minimizar el índice de morosidad, permitirá ver las actividades en torno a la cartera de créditos de la cooperativa y, esto constituye el eje fundamental de la organización en sus ingresos; por tal razón, se considera necesaria la realización del presente trabajo de investigación.

En la actualidad la cooperativa de ahorro y crédito “San José Limitada. Sucursal Guaranda”, no cuenta con plan de acción para minimizar el índice de morosidad, lo que ha frenado el desarrollo y crecimiento económico en la organización.

Un plan de acción sobre la morosidad de cartera de créditos encierra un conjunto de saberes de carácter técnico que posibilitan implementar acciones efectivas sobre costos, gastos y provisiones en la organización, de este modo garantizar su crecimiento y desarrollo económico.

La gestión en mención, nos permitirá evaluar la situación actual de la cartera de créditos, ver la evolución y mejoramiento del riesgo financiero en el futuro y tomar acciones correctivas pertinentes.

Desde un punto de vista **técnico**, se justifica el presente trabajo por cuanto el conjunto de procesos y estrategias aplicadas al área financiera, permitirá ver todas las actividades en torno al negocio de la cooperativa, y estas se constituirán en el pilar fundamental de la organización en el tiempo establecido, por tal razón, se ha considerado necesario realizar la presente investigación.

Desde un punto de vista **práctico**, la cooperativa de ahorro y crédito San José Limitada, contará con un conjunto de procesos y estrategias innovadoras de ahorro y crédito, mismo que permita agilizar el cobro y recuperación de la cartera vencida y lograr una rápida recuperación económica.

Las estrategias encierran un conjunto de formas y acciones efectivas sobre el cómo mejorar las estrategias innovadoras de ahorro y crédito.

El valor **teórico** de la propuesta, nos permitirá llenar algunos vacíos en la formación profesional de finanzas, a la vez de explorar todo lo referente a competitividad en el ámbito real del mercado financiero.

Finalmente la propuesta, se justifica desde un punto de vista **metodológico** por que se promueve la aplicación de instrumentos de recolección de datos, los cuales son

susceptibles de convertirse en la base fundamental para futuras investigaciones en torno al cooperativismo del ahorro y crédito y su competitividad fundamentalmente.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Desarrollar el Plan de acción para minimizar el índice de morosidad de la cooperativa de ahorro y crédito San José Limitada. Sucursal Guaranda, Provincia Bolívar, cantón Guaranda períodos 2016-2017.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Analizar las bibliografías de la gestión de cartera de créditos
- Realizar un diagnóstico estratégico de la cartera de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada. Sucursal Guaranda.
- Desarrollar el Plan de acción para minimizar el índice de morosidad de la cooperativa de ahorro y crédito San José Limitada. Sucursal Guaranda.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

De acuerdo a Celis Minguet (2003: 15), el Cooperativismo es “un movimiento socioeconómico de carácter mundial constituido por asociaciones económicas cooperativistas en las que todos los miembros son beneficiarios de su actividad según el trabajo que aportan a la cooperativa”. El cooperativismo promueve la libre asociación de individuos y familias con intereses comunes, para construir una empresa en la que todos tienen igualdad de derechos y en las que el beneficio obtenido se reparte entre sus asociados según el trabajo que aporta cada uno de los miembros

Según Lidia Hidalgo (2005:1 y 108), Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, como entes de intermediación financiera, constituyen un importante sector de la economía social y siendo que en la última década ha crecido notablemente, ayuda en gran manera a solucionar los problemas de la sociedad llegando a la clase minoritaria para hacerlo con eficacia se requiere que se trabaje en los temas que hacen que las empresas desaparezcan del mercado.

Marcela Ortiz (2006: 1 y 2), expresa: conscientes de que el cooperativismo constituye en la actualidad a nivel nacional uno de los medios más importantes para mejorar los niveles de vida de sus asociados, y frente a la globalización, el crédito juega un rol importante en el desarrollo y progreso del pueblo.

En relación al tema de la presente investigación dentro de las bibliotecas de la ciudad de Riobamba no se registran estudios ni publicaciones con el tema propuesto por la investigadora, siendo necesario tomar trabajos referentes para utilizarlos como guías:

(Ana Alexandra López Bayas, Janneth Alejandra Viñán Villagrán, 2011), El trabajo Plan Estratégico de Recuperación de la Cartera Financiera existente en la ESPOCH, que tiene como finalidad, el trabajo investigativo se desarrollado en su totalidad en la

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, con el manejo de la documentación bibliográfica y con un proceso inductivo en el que nos permita conocer más a fondo las transacciones que realiza la institución por medio de inventarios, balances y comprobantes de retenciones de los impuestos para la recuperación de la cartera.

La tesis titulada Formulación de un Plan Estratégico Financiero para la Empresa Viset (Vidrios de Seguridad Templados), ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, periodo 2011 – 2015, nos servirá de guía en el proceso de establecer estrategias de saneamiento a la cartera vencida de la Cooperativa de ahorro y crédito San José Limitada., Sucursal Guaranda período 2016-2017. (Cajas Chicaiza, Diego Geovanny Santillán Bastidas, Ana Luisa, 2011)

En el trabajo se puede observar parte de un diagnostico situacional interno en donde los factores económicos, políticos, medioambientales, tecnológicos, determinan la situación actual de la empresa. De la misma manera para un diagnostico situacional externo, los factores económicos, políticos, socioculturales y medioambientales han permitido establecer un diagnóstico estratégico de VISET.

En relación al plan operativo, se debe mencionar las orientaciones que cada uno de los autores expresa para integrar el plan operativo, situación que los hacen originales para cada organización.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Plan**

La palabra plan tiene su origen etimológico en el latín. Así, podemos saber que en concreto emana del vocablo latino planus que puede traducirse como “plano” (Merino., 2009).

Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

Un plan económico se encarga de la gestión de la actividad económica de una empresa, un sector o una región. Un plan de inversiones establece el destino que se les dará a los recursos financieros de una empresa **(Merino., 2009)**.

Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto **(Merino., 2009)**.

#### **2.2.1.1 Plan Estratégico**

Barranco Francisco (2002), en su obra Planificación Estratégica de Recursos Humanos del Marketing, manifiesta que el plan estratégico es el conjunto de actividades formales en caminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son muy variadas, y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que “fuerzan” el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

**(Berretta N, 2006)**. La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles

La Planificación Estratégica.- Es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”.

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. (Thompson, Arthur y A. J. Strickland III, 2007)

(Merino., 2009) La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo, implica, necesariamente un proceso intercambio de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc (Rober Kaplan y David Norton, 2012)

El modelo de planificación estratégica que ofrece una visión integrada y equilibrada de la empresa, es el BSC que permite desarrollar la estrategia a través de objetivos identificados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje e innovación, vinculadas entre sí por relaciones de causa y efecto. BSC suscita la alineación de los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño e iniciativas para garantizar que los esfuerzos de la organización vayan en la misma dirección. (Rober Kaplan y David Norton, 2012)

### **2.2.1.2 Actividades de Apoyo Administrativo**

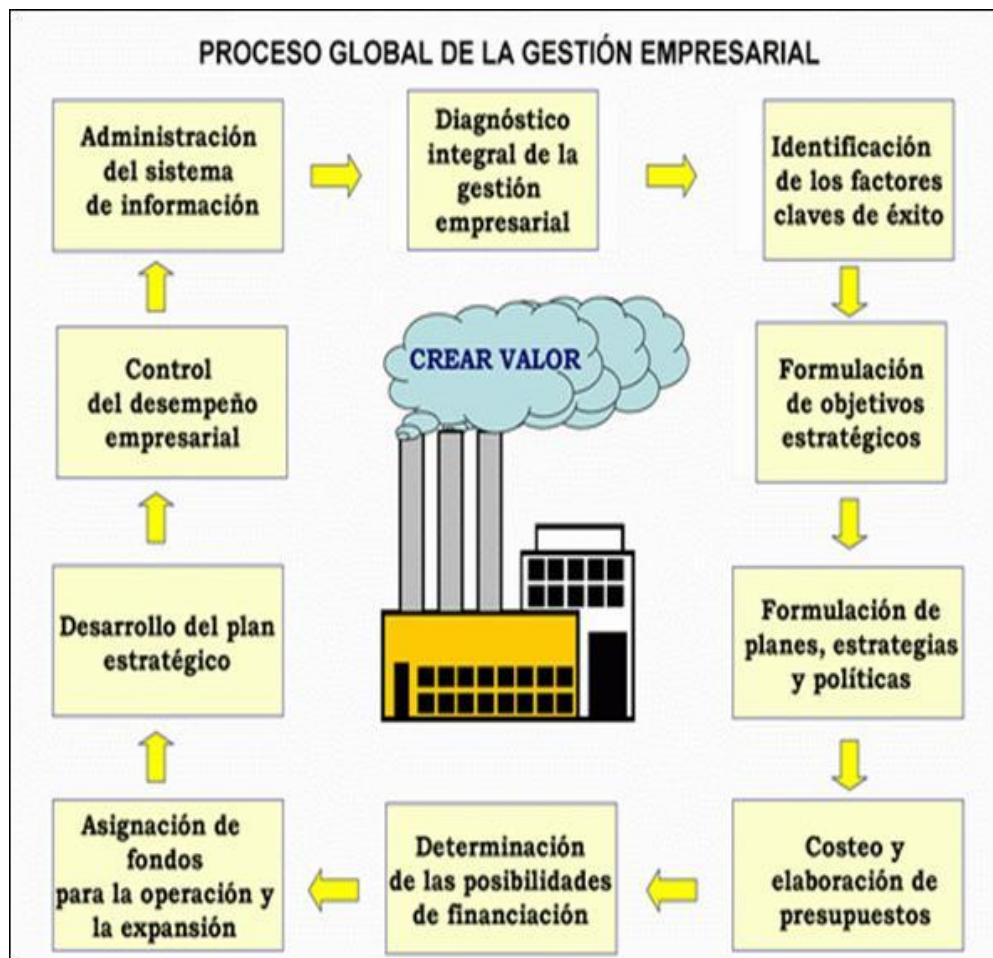
Son aquellas actividades permanentes que coadyuvan al cumplimiento de las actividades técnicas y de producción, las mismas que deben estar orientadas por el principio de reforzamiento de la acción directiva.

Tales actividades están referidas, al asesoramiento, al apoyo administrativo y al control mediante el uso de diversas técnicas y procesos técnicos que se den por requerimiento del principio de reforzamiento de la acción directiva.

El proceso del PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO se enmarca dentro de las teorías administrativas de la gestión empresarial, sobre la base del marco de referencia que defina la dinámica de cambio constante que crea valor en las organizaciones (Liner, Blaine; Dusenbury, Pat y Vinson, Elisa , 2002).

En la siguiente figura se muestra el ciclo de funcionamiento del Proceso Global de Gestión Empresarial:

**Figura 1:** Proceso Global de la Gestión Empresarial



Se puede establecer, en síntesis de la figura anterior, la estrecha relación que guardan las áreas de la organización, por cuanto se vinculan las decisiones tomadas por cada una de ellas, y a su vez, conlleva a que estos aspectos sean los que se toman en consideración para el proceso de Planificación Estratégica.



### **2.2.1.3 Análisis Estratégico**

Óptica orientada a la acción de la competencia y determinar cursos de acción que nos permitan posicionarnos y obtener ventajas frente a los adversarios y cara a conseguir alcanzar nuestros objetivos (debilidades y amenazas). Este análisis genera la información orientada a la toma de decisiones para la acción.

### **2.2.1.4 Elección estratégica**

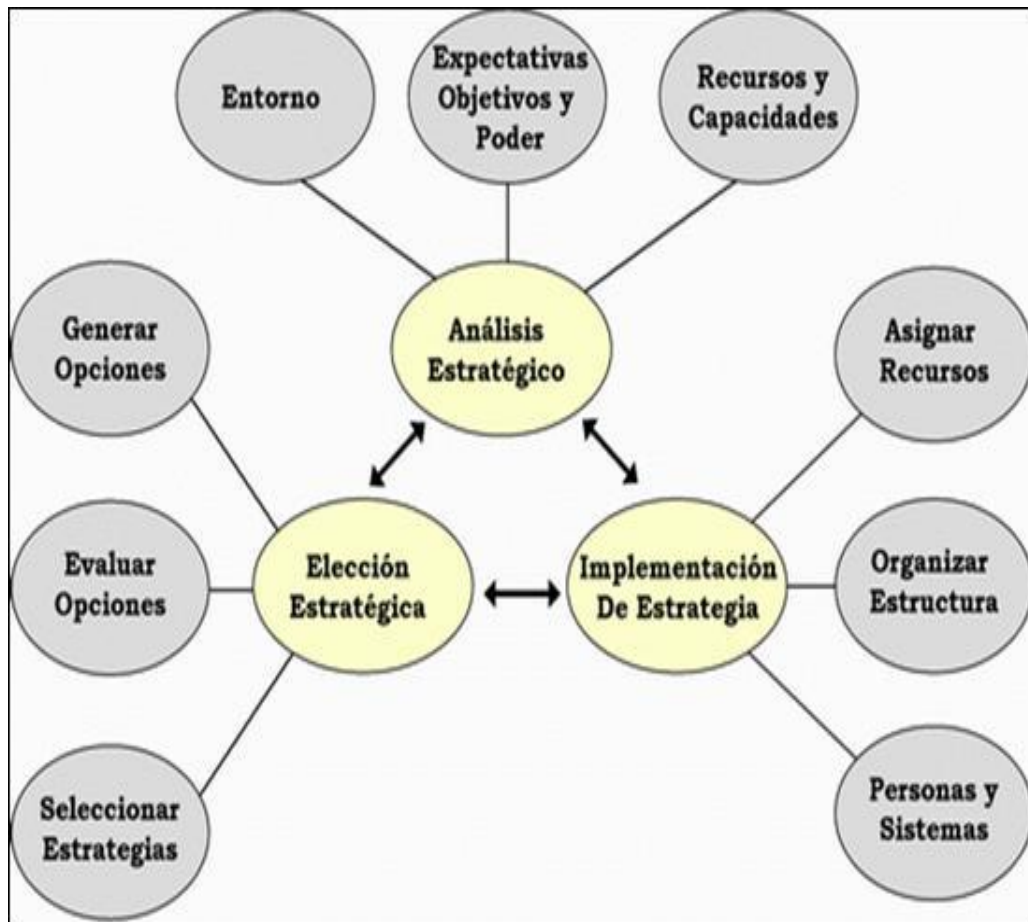
Supone evaluar la información, sintetizarla y ver sus pro y sus contra y sobre todo confrontar nuestras observaciones del entorno con nuestra propia realidad (recursos y capacidades), lo cual permite formular alternativas o cursos de acción acordes con nuestros deseos, circunstancias y capacidades.

### **2.2.1.5 Implementación de la estrategia**

Se debe preparar a la organización tanto en sus aspectos estructurales como organizativos, para acometer las estrategias, y deben prepararse los recursos y al factor humano, para asumir el cambio.

En el siguiente diagrama, se muestra gráficamente, como se interrelacionan:

**Figura 2:** Interrelación de los aspectos estructurales y organizativos en la implementación de la estrategia



Fuente: José Luis Hernández Cabrera

#### 2.2.1.6 Curso de Acción del Planeamiento Estratégico

Aspectos a Tomar en Cuenta para elegir el Curso de Acción más Conveniente:

a. **Generar opciones estratégicas:**

Concretando y sintetizando en cursos de acción las posibilidades que de acuerdo con el análisis y la posición que poseemos vemos como factibles.

b. **Evaluar las posibles líneas o cursos de acción:**

Concretadas en estrategias, para determinar su congruencia con nuestros: objetivos generales, preparación y potencialidad para ponerlas en marcha, así como el riesgo que implica y los posibles resultados a alcanzar.

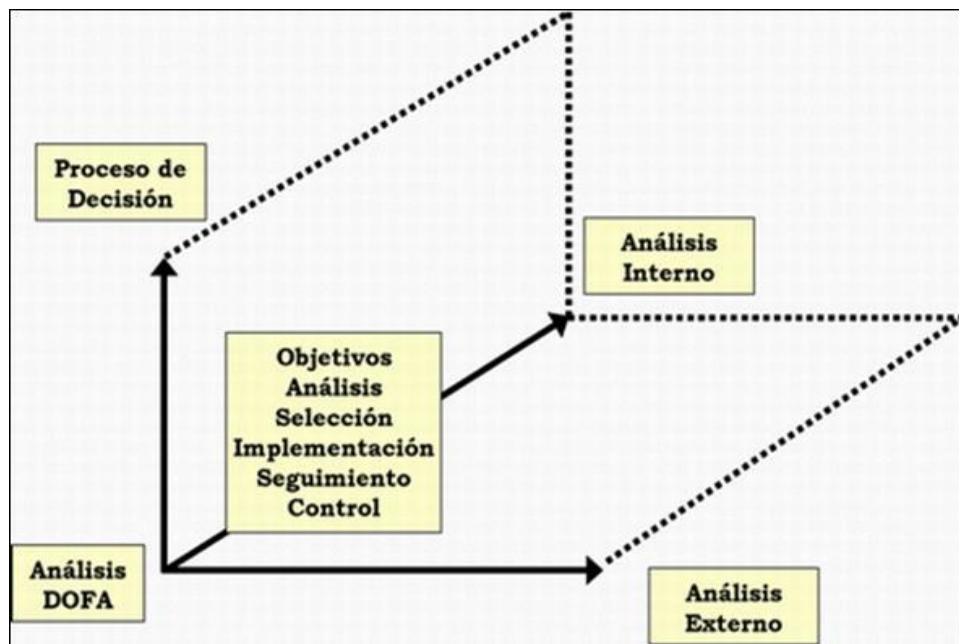
c. Elegir una estrategia completa que pueda llevar a la práctica.

#### d. Dimensiones del Proceso Estratégico

Se compara el Proceso Estratégico desde una perspectiva espacial relacionando la doble dimensión que existe entre el análisis del medio con el proceso de toma de decisiones.

Se muestra a continuación de manera gráfica:

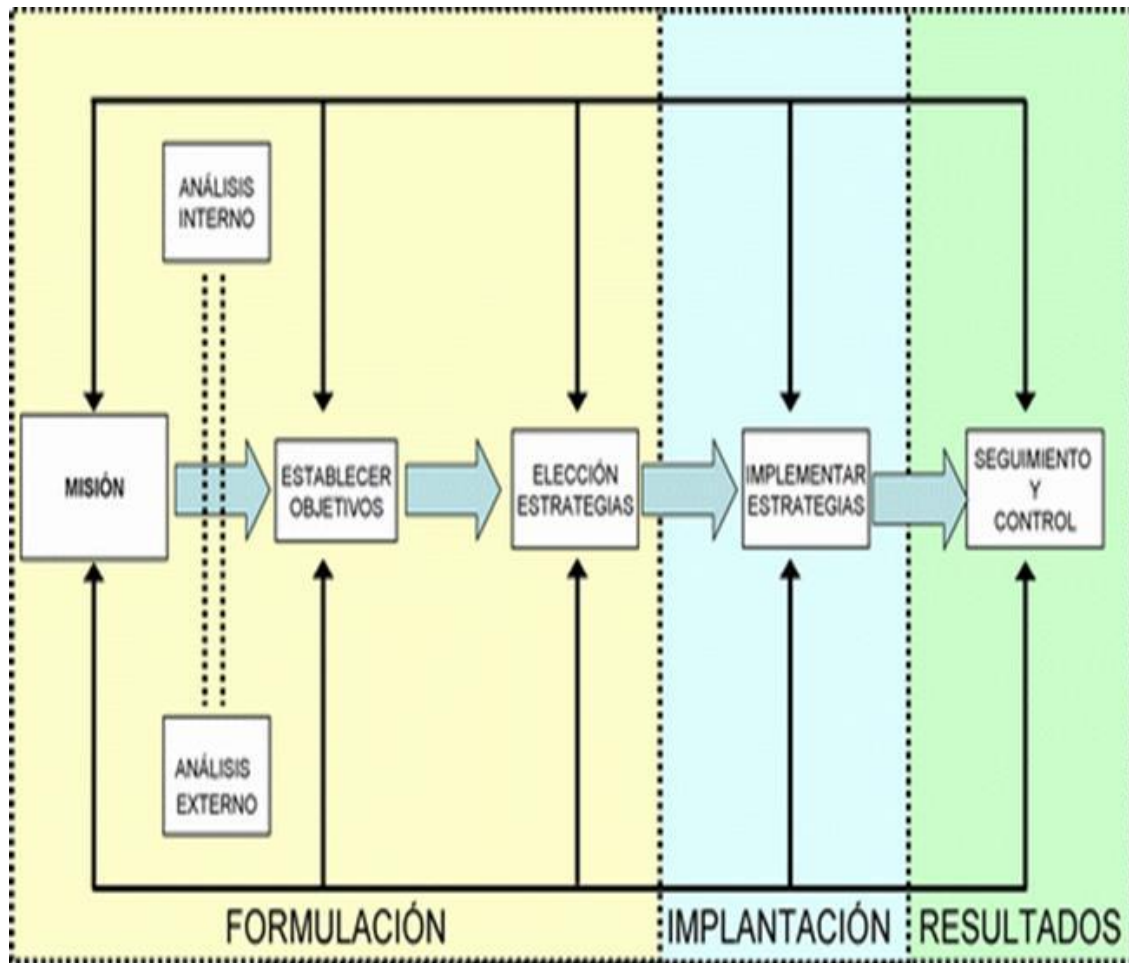
**Figura 3:** Retroalimentación del Proceso Estratégico



**Fuente:** Feedback del Proceso Estratégico

Es la interrelación existente entre la formulación, implementación y evaluación de la planificación estratégica, sobre la base del modelo de Administración Estratégica.

**Figura 4:** Proceso de Planificación Estratégica

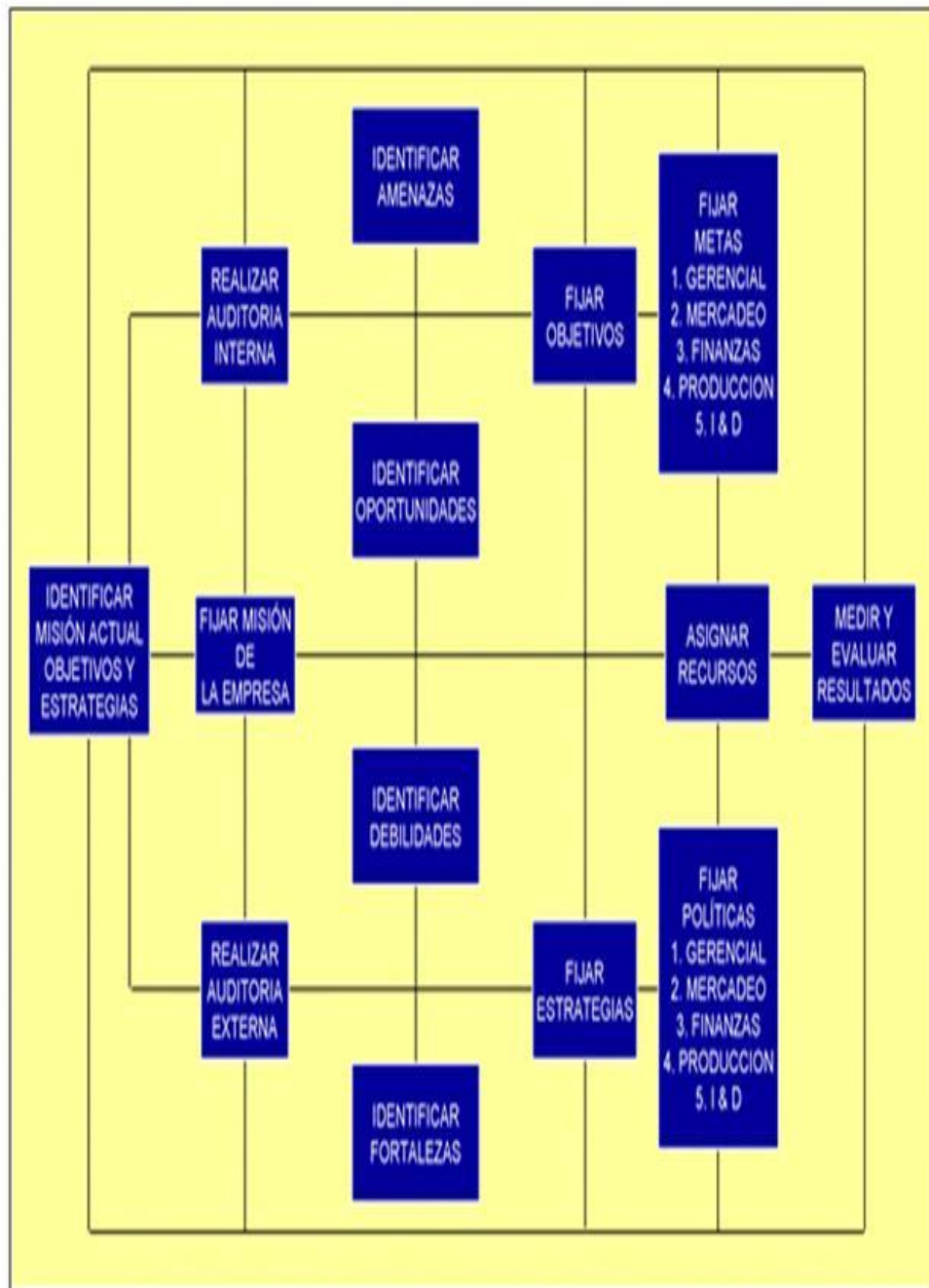


**Fuente:** Modelos Del Proceso De Planificación Estratégica

Los modelos conceptuales de la planeación estratégica presentan una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A continuación se presentan una serie de modelos del proceso de planificación estratégica tomados de varios autores:

a. **Modelo de Gerencia Estratégica**

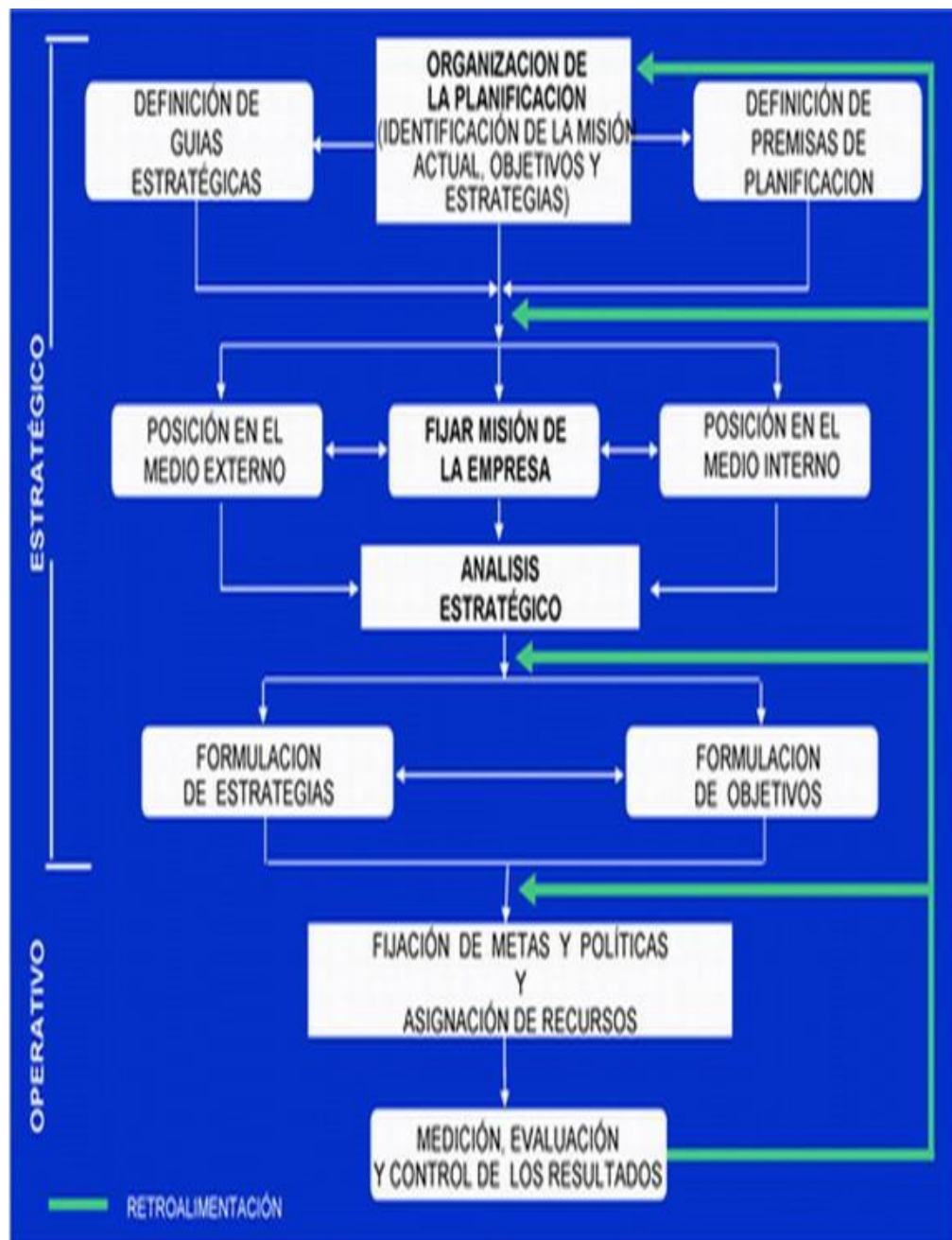
**Figura 5:** Modelo de Gerencia Estratégica



**Fuente:** (Fred David, 1995)

## b. Modelo de Planificación Estratégica

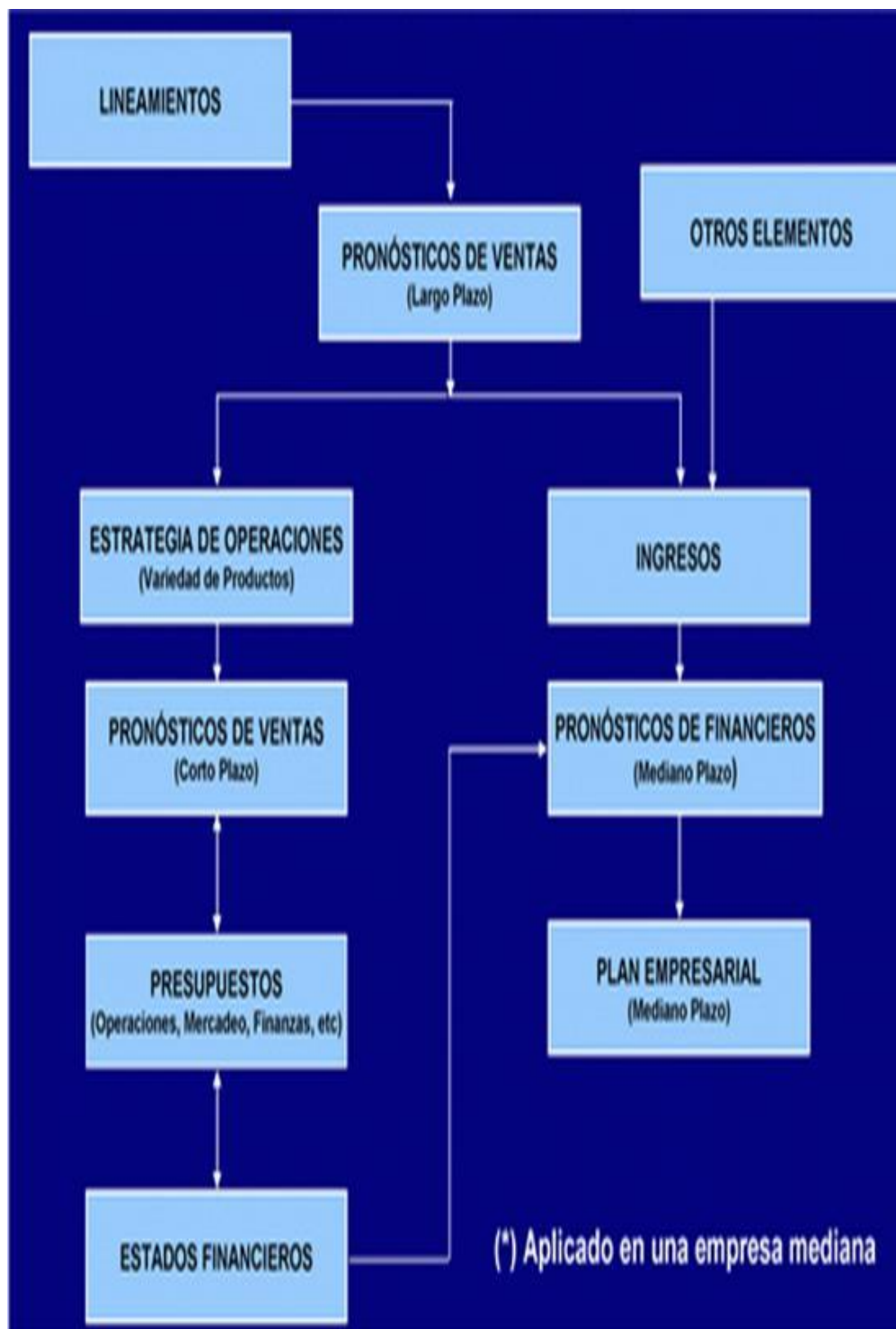
**Figura 6:** Modelo de Planificación Estratégica



**Fuente:**(Iesa, 1996)

### c. Modelo de Planificación Estratégica

**Figura 7:** Modelo de Planificación Estratégica

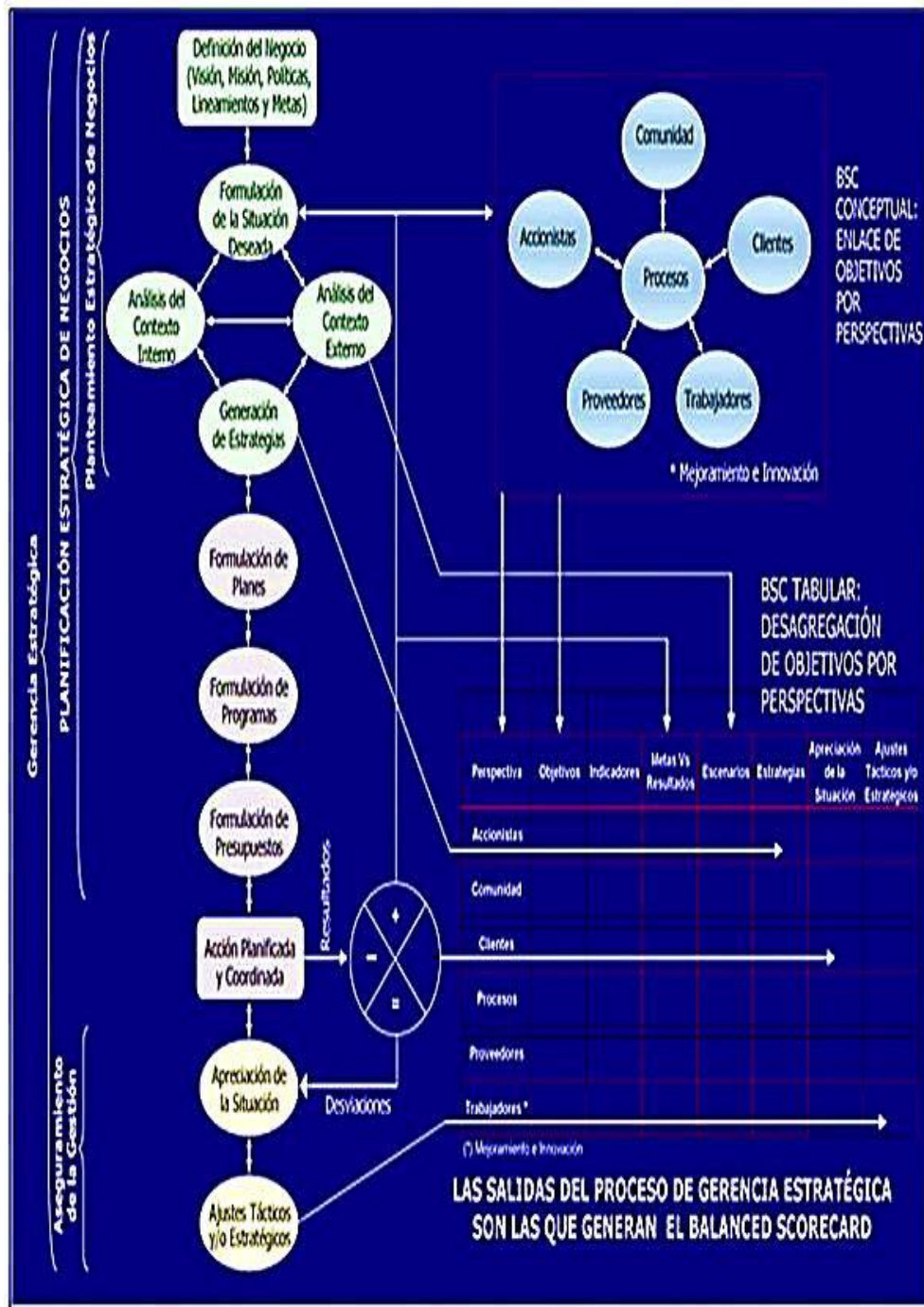


Fuente: (Víctor Dezerega, Iesa 2004)



d. Modelo de Planificación Estratégica (Víctor Dezerega, Iesa 2004)

Figura 8: Modelo de Planificación Estratégica (Víctor Dezerega, Iesa 2004)

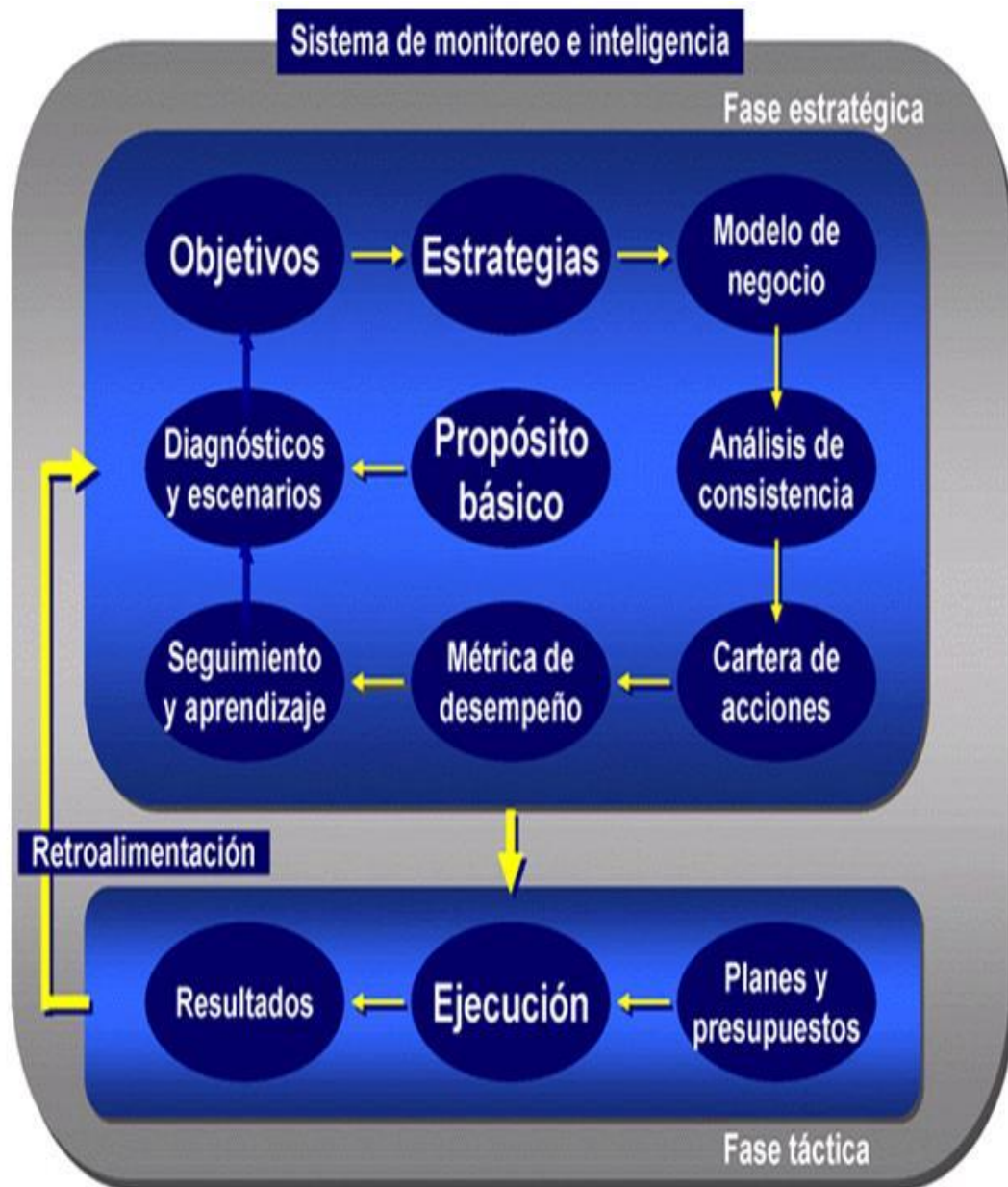


Fuente: (Víctor Dezerega, Iesa 2004)



e. **Modelo de Planificación Estratégica Innestec** (Innestec: firma de servicios de consultoría capacitación y desarrollo de capital humano, especializada en planeación estratégica e innovación).

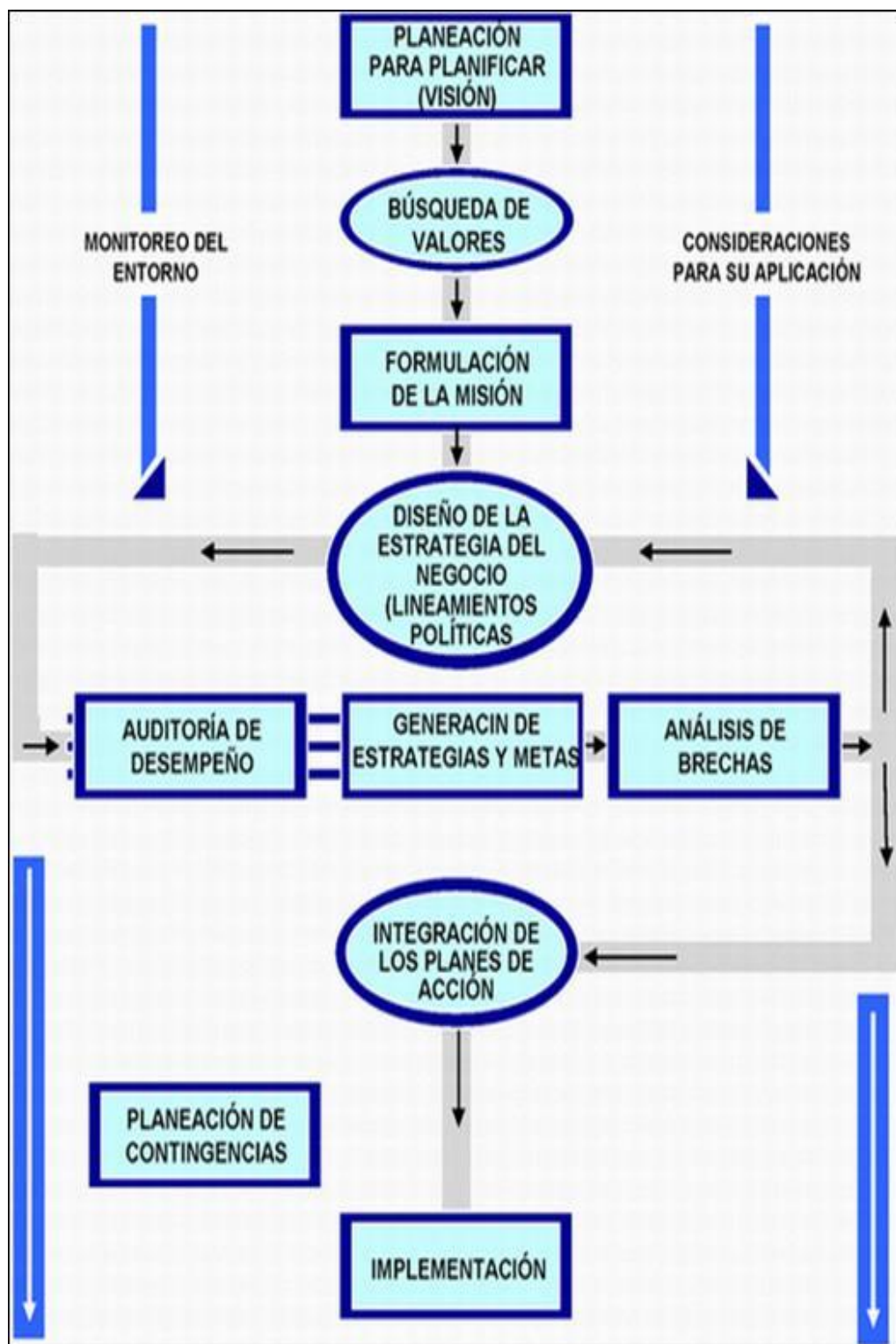
**Figura 9:** Modelo de Planificación Estratégica Innestec



Fuente: (Víctor Dezerega, Iesa 2004)

**f. Modelo de Gerencia Estratégica Modificado (Goodstein, Nolan&Pfeiffer, 1998)**

**Figura 10:** Modelo de Gerencia Estratégica Modificado (Goodstein, Nolan&Pfeiffer, 1998)



Fuente: (Víctor Dezerega, Iesa 2004)

### **2.2.1.7 Componentes Del Planeamiento Estratégico**

#### **a. Componentes de la Planificación**

##### **1) Los estrategas**

Funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa, a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.

##### **2) Direccionamiento Estratégico**

Permite definir la personalidad propia de la organización a través de la **Filosofía y Cultura Corporativa**, la cual es determinada a través de los directivos en la organización para alcanzar las metas y objetivos de la compañía.

**La Filosofía Corporativa** está conformada por: los principios corporativos, la visión, la misión, los objetivos y metas de la organización. Juega un papel muy importante porque forma la línea directriz para la acción y evaluación de los empleados para lograr sus metas. Representa lo que la empresa quiere ser.

**La Cultura Corporativa**, son las normas, valores y pautas de comportamiento, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de la organización.

##### **3) Principios Corporativos**

Definen la identidad corporativa, en cuanto a los valores, creencias, normas que regulan la vida de la organización.

#### **b. Bases para establecer los Principios Corporativos**

- Es necesario el convencimiento de todos los Directivos Superiores (Dirección General y Funcional) respecto a la necesidad e importancia de su correcta aplicación dentro de la organización.

La importancia de los principios corporativos es que al estar claramente definida, facilitaría el trabajo del equipo directivo y del conjunto de las personas implicadas en los proyectos.

### **2.2.2 Morosidad**

En términos generales, la morosidad es la cualidad de moroso, la situación jurídica en la que un obligado se encuentra en mora, siendo ésta el retraso en el cumplimiento de una obligación, de cualquier clase que ésta sea, aunque suele identificarse principalmente con la demora en el pago de una deuda exigible. (López, R, 2012)

La morosidad hace referencia al incumplimiento de las obligaciones de pago. En el caso de los créditos concedidos por las entidades financieras, normalmente se expresa como cociente entre el importe de los créditos morosos y el total de préstamos concedidos. Así, la tasa de morosidad se define como:

#### **2.2.2.1 Tasa de morosidad**

$$\text{Tasa de morosidad} = \frac{\text{Créditos impagados}}{\text{Total de créditos.}}$$

Se pueden distinguir cuatro tipos de situaciones en los riesgos correspondientes a las operaciones financieras:

**1. Riesgo normal:** aquellas operaciones para las que se disponga de evidencia objetiva y verificable que haga altamente probable la recuperación de todos los importes debidos.

**2. Riesgo subestándar:** aquellas operaciones que si bien no pueden ser consideradas como dudosas o fallidas, sí presentan ciertas debilidades que pueden suponer la asunción de pérdidas por parte de la entidad financiera mayores que las coberturas genéricas dotadas.

**3. Riesgo dudoso:** son aquellas que presenten un retraso en el pago superior a 90 días (3 meses).

**4. Riesgo fallido:** son aquellas operaciones cuya recuperación se considera remota, por lo que procede darlas de baja del activo.

La morosidad tiene una destacada incidencia sobre la cuenta de resultados de la entidad financiera, debido a las provisiones para insolvencias que ésta debe ir dotando para hacer frente a los posibles impagos que se vayan confirmando. Además, la entrada de un crédito en situación de morosidad implica la parada del devengo de los intereses en la cuenta de resultados.

#### **2.2.2.2 Efectos**

Los efectos negativos y generalizados en la economía de las crisis financieras han generado un mayor interés, en años recientes, por adelantar estudios empíricos que expliquen el comportamiento de la calidad de la cartera de créditos de las entidades financieras, con el ánimo de orientar las políticas regulatorias y las acciones preventivas de la gestión financiera. El objetivo común de estos estudios ha sido identificar tanto los factores macro como microeconómicos determinantes para la calidad futura de la cartera. A continuación se describen los principales trabajos adelantados en diferentes países de Europa y América

En Chile y España, los estudios de Barajas et al (2008) e Ibáñez et al (2006) respectivamente, describen incrementos significativos del crédito sustentado por un crecimiento de la economía del país. El optimismo desenfrenado en la época de auge económico y el pesimismo extremo en la época de crisis económica, acentúa la fase recesiva del ciclo económico, acorde con los datos observados. El crecimiento del crédito es procíclico, en particular y más acentuado en el caso del crédito de consumo. En las fases expansivas de la economía, los bancos ofrecen mayores créditos para lo cual relajan los requisitos con mayores plazos, menores exigencias de garantías y en general, los estándares del análisis de otorgamiento son más flexibles.

Lo anterior, tiene su correspondencia con el aumento de la confianza, el ingreso disponible, el consumo y en consecuencia la demanda de crédito de las familias. En la fase de contracción, el desempleo y el menor ingreso de las familias generan incumplimientos en la atención de sus obligaciones contraídas en la fase expansiva; los

bancos endurecen sus políticas de crédito y disminuyen el volumen de colocación de la cartera. Barajas et al (2008) analizaron la reacción de los bancos en Chile frente a choques macroeconómicos, para un período de 18 años (1989–2006).

El análisis es realizado empleando datos trimestrales y la función impulso-respuesta con vectores autor regresivos. Adicionalmente, se presentan pruebas de causalidad a lo Granger para la relación entre morosidad y desempeño de la actividad económica, teniendo el PIB como proxy. El estudio confirmó la tendencia procíclica del otorgamiento de los créditos para el caso chileno. Ibáñez et al (2006) se centraron en el análisis de la relación entre las políticas crediticias de las entidades de crédito y el desempeño de las mismas ex post.

El estudio analizó 56 bancos españoles en el período 1984-1995 empleando datos de panel, para determinar la relación entre la rentabilidad y la morosidad y la variable explicativa PIB. La conclusión es que rápidos crecimientos crediticios no generan incrementos de la cifra de rentabilidad significativos pero si decrementos cuando se acaba la fase expansiva. Los estudios empíricos plantean diversos modelos para determinar los factores de la calidad de la cartera, medida en algunos casos con las provisiones de cartera, como proxy de la calidad o cartera vencida (default). Estos factores se pueden dividir en factores internos y externos.

### **2.2.2.3 Los factores internos que explican la morosidad de la cartera**

Se encuentran asociados a las políticas de crédito, lo que incluye garantías, plazos y tasas; asociados a la eficiencia de la entidad crediticia, como los gastos administrativos sobre cartera de créditos; asociados a la actitud tomadora de riesgo del banco, como el incremento agresivo en la participación del mercado analizado en el estudio de Guillen (2002). En el estudio de Guillén (2002), el análisis de los factores de la morosidad crediticia peruana en los años 90 demostró que al igual que otras crisis financieras, la ocurrida en el Perú tuvo un fuerte componente especulativo, de exceso de optimismo y miopía generalizada.

Se utilizó la información financiera trimestral de 16 bancos comerciales del período marzo de 1993 a junio de 1999, que representan más del 90% de las colocaciones del

Perú. Con la información de series de tiempo y corte transversal, Guillén estimó un modelo de datos de panel con efectos fijos, de acuerdo con la siguiente forma funcional:

$$\ln CATRA_{it} = \alpha_i + \beta_1 \ln CATRA_{it-1} + \beta_2 \ln COLO_{it} + \beta_3 FExternos_t + \beta_4 FInternos_{it} + \varepsilon_{it}$$

La variable explicada corresponde a la cartera atrasada ( $\ln CATRA$ ). Las variables explicativas corresponden a: la cartera atrasada con un rezago; las colocaciones brutas ( $\ln COLO$ ); los factores externos del modelo que incluyen la demanda interna y la tasa de cambio en el período  $t$ ; los factores internos que incluyen garantías, plazo, diferencial de la tasa de interés, gastos operativos, personal, palanca y participación de mercado del banco  $i$  en el período  $t$ .

En algunos estudios sobre calidad de cartera, por ejemplo Campos (2005) y Kearns (2004) que utilizaron como proxy las provisiones por cartera en mora, se ha identificado un patrón procíclico de las provisiones. Los estudios empíricos presentan conclusiones, que en términos generales tienen coincidencias en varios aspectos. Así por ejemplo, Keeton (1999), Ibañez et al (2006), Campos (2005), Jiménez y Saurina (2006) y Foos et al (2008) encontraron evidencia de que los bancos con más alto crecimiento del crédito afrontaron los mayores problemas de deterioro de la cartera en las épocas de crisis.

El deterioro se materializa en forma rezagada. Es decir, durante la fase de crecimiento económico, los bancos relajan sus procesos de otorgamiento de créditos impulsados por la competencia, cultivando la mora que se “ganan” después. En este sentido, el trabajo de Jiménez y Saurina (2006) propone un modelo para probar una relación positiva, con rezagos, entre el crecimiento rápido del crédito y los impagos en el préstamo bancarios de la siguiente forma:

$$\begin{aligned} NPL_{it} = & \alpha NPL_{it-1} + \beta_1 GDPG_t + \beta_2 GDPG_{t-1} + \beta_3 RIR_t + \beta_4 RIR_{t-1} + \delta_1 LOANG_{it-2} \\ & + \delta_2 LOANG_{it-3} + \delta_3 LOANG_{it-4} + \gamma_1 HERFR_{it} + \gamma_2 HERFR_{it} \\ & + \theta_1 COLIND_{it} + \theta_2 COLFIR_{it} + \omega SIZE_{it} + n_i + \varepsilon_{it} + \end{aligned}$$

$NPL_{it}$  es la razón de morosidad del banco  $i$  en el año  $t$  y se incluyó un desfase en el lado derecho de la regresión. Se controló los determinantes macroeconómicos del riesgo de crédito mediante la tasa de variación del producto interior bruto real (GDPG), y el tipo de interés real (RIR).

Las variables asociadas a las características de la entidad incluyeron la tasa de variación de los préstamos del banco (LOAN) y la inclusión de dos índices Herfindahl (uno regional, HERFR, y otro sectorial, HERFI) para controlar las estrategias de diversificación del riesgo de cada banco. Se incluyeron como variables de control el tamaño del banco (SIZE), esto es, la cuota de mercado del banco cada año y la especialización del banco en préstamos con garantía, distinguiendo entre los de empresas (COLFIR) y los de familias (COLIND). De otra parte, Foos et al (2008) plantean la hipótesis que los incrementos de cartera conllevan incrementos en las pérdidas de cartera en años futuros. El modelo de ecuación que plantean es:

$$LOGLL1_t = \alpha + \beta_1 LOGLL1_{t-1} + \sum_{k=1}^4 \beta_{k+1} LG_{t-k} + \beta_6 SIZE_t + \beta_7 MACRO_t + \beta_8 INT_{LONG_t} \\ + \gamma \text{ specialization dummies} + \delta \text{ country dummies} + \varepsilon$$

Las pérdidas de cartera (LL -Loan Losses) se explican según este modelo por el crecimiento anterior de la cartera (LG- Loan Growth) y el efecto rezagado de las pérdidas de cartera en períodos anteriores. Las variables explicativas macro incluyen el crecimiento del PIB y la tasa de interés de largo plazo

Jiménez y Saurina (2006) explican el problema de otorgamiento de crédito utilizando el punto de vista estadístico de las pruebas de hipótesis. En la época expansiva los banqueros se preocupan más por no incurrir en el error tipo I (rechazar la hipótesis nula siendo verdadera), es decir, negar créditos a clientes potencialmente buenos, y se resta importancia a otorgar financiación a clientes de mayor riesgo, es decir los errores tipo II (aceptar la hipótesis nula, siendo falsa).



El sesgo procíclico de la cartera identificado en los estudios mencionados tiene entre sus principales explicaciones en la literatura financiera, la miopía frente al desastre descrito por Guttentag y Herring (1984) y el comportamiento gregario o de rebaño según Devenow y Welch (1996), ambos citados por Campos (2005) y Rajan (1994). En resumen, se puede afirmar que en la literatura sobresalen dos hipótesis para explicar el comportamiento de la cartera vencida:

La hipótesis de la miopía frente al desastre y la hipótesis del comportamiento gregario. La hipótesis de la miopía frente al desastre plantea que la prudencia de los gestores bancarios en el otorgamiento de crédito, como cargar una prima por riesgo, no es recompensada porque pueden ser desplazados en el mercado por los competidores que subestiman la probabilidad de un desastre financiero y otorgan créditos sin cargarles primas de riesgo.

El supuesto de este comportamiento es que frente a un desastre financiero sistémico hay pocas posibilidades de ser juzgado por las malas decisiones, ya que sus pares estarán en la misma condición. Adicionalmente, se considera que el riesgo de una crisis generalizada del mercado es poco probable que suceda; se aprecia como un riesgo de cola (tailrisks). No obstante, de llegar a materializarse esa crisis, se estaría frente al riesgo moral de los banqueros, ya que el Estado debería salir al rescate para evitar el efecto contagio en la economía y para proteger el ahorro del público. El gestor bancario trabaja en un entorno riesgoso, con consecuencias adversas severas pero con una pequeña probabilidad de ocurrencia y retornos generosos la mayor parte del tiempo según lo exponen Rajan (2005), Jiménez y Saurina, (2006), Guillén (2002) e Ibáñez et al (2006).

### **2.2.3 El cooperativismo**

El cooperativismo constituye una fuerza de progreso independiente del gobierno, aunque no contraria sino coadyuvante. El cooperado no se queda pasivo a la espera de que sólo el gobierno solucione sus problemas, sino que une sus fuerzas a la de los demás ciudadanos para encontrar la solución en el esfuerzo común.

### **2.2.3.1 Historia del Cooperativismo**

El origen de los movimientos cooperativos data en el año 1884 y surgen a partir de la llamada Revolución Industrial cuando el orden mundial económico supone cambios para las sociedades productivas.

Bajo este contexto el sector textil sufre cambios que llevan consigo la organización de los trabajadores que de una manera u otra los obligan a proteger sus derechos de trabajadores

Pero este proceso que se lleva a cabo en plena revolución industrial tiene sus antecedentes históricos en las ideas y la práctica de la Cooperación aplicadas a la solución de problemas económicos en las primeras etapas de la civilización. Muy pronto los hombres se dan cuenta de la necesidad de unirse con el fin de obtener los bienes y servicios indispensables.

El Cooperativismo ataca uno de los conceptos en que se asientan las políticas individualistas, ya que trata de sustituir el incentivo de lucro individual por el concepto del servicio colectivo, sin que esto impida la adopción del cooperativismo en programas socialistas. El Cooperativismo enseña a sumar esfuerzos en favor de beneficios comunes.

Dentro del movimiento cooperativo mundial se destaca el nombre de Robert Owen, a quien se considera como precursor del cooperativismo contemporáneo. Owen, propietario de una fábrica textil en Escocia, tuvo la oportunidad de conocer a fondo los problemas que asolaban a los trabajadores. Consciente de todo lo que implicaba la superproducción emprendió una serie de reformas.

La primera medida que adoptó fue la reducción de la jornada laboral. Además, prohibió que se emplearan en sus fábricas niños de menos de 10 años. Estos cambios, sin embargo, no fueron aceptados por el resto de los empresarios, por lo que se trasladó a Estados Unidos para impulsar allí su proyecto.

La Revolución Industrial, es una referencia histórica imprescindible ocurrida en Europa, en Gran Bretaña (Inglaterra), en el siglo que va desde 1750 a 1850 (siglo XVIII), por los cambios ocurridos en la sociedad, ya que esta no fue solamente una revolución política sino tecnológica, influida por la utilización de algunos descubrimientos en la maquinaria y el de la lanzadera y la hiladora, descubrimientos que transforman la industria textil y la vida en Inglaterra por las consecuencias de estos inventos.

La consecuencia de esta revolución industrial transformó a la sociedad, separándola en dos clases sociales: la Burguesía (dueños de las fábricas y los grandes comerciantes) y el proletariado (los obreros).

Los descubrimientos ocurridos produjeron un gran desempleo ya que los obreros fueron sustituidos por las maquinas. Esta situación generó un gran caos, en la clase trabajadora, que empezó una búsqueda de instrumentos legales que les favorecieran.

Bajo este escenario, los obreros pensaron que uniendo sus esfuerzos podrían convertirse en sus propios proveedores, organizándose de esa manera la formación de cooperativas de producción y de consumo, que hoy se denominan trabajo asociado.

De esta forma se dieron origen las primeras cooperativas que se formaron, la de obreros textiles de Rochadale (Inglaterra), creada en el 21 de Octubre de 1844. 28 tejedores ingleses abrieron la primera cooperativa que tuvo éxito definido en la historia del cooperativismo. Se les llamó "Los Justos Pioneros de Rochadale" y heredaron un conjunto de normas conocidas como "Los Principios Cooperativos de Rochadale", los cuales sirven de base al actual sistema cooperativo mundial

A partir de estos, las nuevas formas de cooperación aparecían casi simultáneamente en el campo económico y social, en todos los países de Europa Central y Oriental, las ideas y prácticas cooperativas se extendieron rápidamente; llegando a América del Norte durante los últimos años del siglo XIX y los primeros del XX.

Es importante destacar que las cooperativas, desde sus inicios y en su proceso de desarrollo, establecieron diversas formas de integración y fue así como en 1895 se organizó en Europa la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), institución formadora

del Cooperativismo Internacional, que en 1937 se encargó de revisar las reglas de los Pioneros de Rochadale y darles una redacción, hasta llegar a los siete principios cooperativos que se conocen.

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI), es una de las pocas organizaciones internacionales que han sobrevivido a la primera y a la segunda guerra mundial. Esta proeza fue explicada más tarde por el hecho de que la organización desplegó esfuerzos considerables para concentrarse sobre su objetivo principal, la promoción y la cohesión de las cooperativas, manteniéndose neutral en términos políticos.

El Cooperativismo, a lo largo de su historia, ha sido considerado y definido de múltiples formas: como doctrina política, modo producción, entre otras. Sin embargo, actualmente, a partir de la revisión de su historia, se puede afirmar que el cooperativismo constituye un modelo de organización económico, social, político alternativo, un plan que forma parte importante en la vida socioeconómica de muchos países.

Basado en principios, las cooperativas contribuyen a la construcción de sociedades más justas e igualitarias oponiéndose a las políticas individualistas, es decir enseña a sumar esfuerzo a favor de beneficios comunes.

### **De finales del siglo XIX a 1930**

En esta etapa se inicia y se desarrolla el cooperativismo en los países australes: Argentina, Brasil, Uruguay y Chile promovido por inmigrantes europeos. Especialmente franceses, alemanes y suizos.

### **A partir de la gran depresión de 1930 a 1960**

Como resultado de la gran depresión económica iniciada en la bolsa de Nueva York a finales de 1929, sus repercusiones se materializaron en América Latina desde los comienzos de 1930. Fue entonces, bajo la orientación del gobierno norteamericano y las uniones de crédito cooperativas estadounidenses, cuando los gobiernos latinoamericanos se propusieron fomentar el cooperativismo.

Es a raíz del fenómeno de la gran depresión de 1930 cuando se inicia el cooperativismo en la mayoría de los países andinos: el Caribe y Centro América.

Bajo ese primer aliento nacerían cooperativas de consumo y ahorro y crédito promovidas por el Estado, patronos y organizaciones religiosas. En 30 años, los resultados fueron inconsistentes y precarios con pequeñas cooperativas carentes de principios doctrinarios y de ideología cooperativa, con poco radio de acción y menor dominio sobre comunidades. Finalmente, escasa contribución de otras actividades cooperativas. La Cooperativa de Ahorro y Crédito "SAN JOSE LIMITADA" Sucursal Guaranda es una entidad Financiera que fue controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros desde el 22 de diciembre de 2004, según resolución N SBS-0943, y a partir de Enero del 2013 pasó al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la oficina Matriz se encuentra domiciliada en el cantón San José de Chimbo, cuenta con seis agencias operativas ubicadas en los cantones de Guaranda, Chillanes, San Miguel, Montalvo, Ventanas y Quito.

#### **2.2.3.2 Antecedente Cooperativo**

Gromoslav Mladenatz, en la "Historia de las Doctrinas Cooperativas" menciona que la "ayuda recíproca, la colaboración, ha debido penetrar también en el dominio de la vida económica". En todas las épocas de la vida humana se hallan formas de economías colectivas, que se aproximan más o menos al sistema cooperativo.

El profesor Hans Muller considera que los babilonios conocieron organizaciones semejantes a nuestras sociedades. El economista alemán considera a los ágapes de los cristianos como una forma primitiva de la cooperativa de consumidores. Entre los griegos y romanos existieron sociedades de pequeños artesanos; Otto Gierke, un jurista Alemán, considera que la cooperación es pre alemana y que la vida agraria se desarrolló sobre bases cooperativas.

Se considera en Francia a las queserías como las asociaciones con características cooperativas más antiguas. Existe abundante información histórica de formas cooperativas en la antigüedad, en América existe amplia información de representaciones cooperativas de producción y comercialización

El trabajo comunitario y la economía solidaria se han convertido en la actualidad un mecanismo de defensa, de trabajo y de progreso.

Charles Gide dice que "El sistema cooperativo no salió de la mente de ningún sabio o reformador, sino de las propias entrañas del pueblo".

### **2.2.3.3 La cooperativa En el Ecuador**

La cooperación en el Ecuador tiene una larga tradición histórica, antes y después de la dominación de los Incas y la Conquista de los Españoles, existían formas de cooperación voluntaria de las colectividades agrarias como la minga, trabajo mancomunado, cambia de manos, etc.

En los orígenes y consolidación del movimiento cooperativo ecuatoriano se puede diferenciar tres etapas fundamentales:

- a) En la última década del siglo XIX cuando se crean en Quito y Guayaquil organizaciones artesanales y de ayuda mutua.
- b) A partir de 1937 cuando se dicta la primera Ley de Cooperativas.
- c) A mediados de los años sesenta con la expedición de la nueva Ley de Reforma Agraria (1964) y de la nueva Ley de Cooperativas (1966) aún vigente.

En el año de 1937 siendo jefe supremo el general Alberto Enríquez Gallo se expide la primera Ley Suprema para las cooperativas existentes en ese entonces en un número no mayor a treinta. El Sistema Financiero Nacional a través de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en todo el país tenía una sola misión, dar ayuda a los habitantes ecuatorianos con la utilización de instrumentos para la reforma social, por medio de organismos de difusión y ayuda a las cooperativas como son AUDICOP, CEDECOP, FINANCOP, SYSTECOP, que son organismos básicos en el funcionamiento y control de las cooperativas con el fin de cumplir el objetivo planteado.

Según el Ministerio de Inclusión Económica y Social en la provincia de Imbabura la instauración de la primera cooperativa se dio en el año de 1950 con lo que trae nuevas expectativas para los habitantes locales la misma que inicia con diez socios quienes eran pequeños productores rurales dando una nueva generalización y unión entre los sectores productivos en ese entonces teniendo en consideración que las Instituciones bancarias existentes en la provincia de Imbabura no tenían visión social y consolidación de la única Institución Financiera en la provincia y la misma que se consideraba la matriz financiera del norte del país.

En el cantón Ibarra estaba situada la institución Financiera con el nombre de Banco del Pichincha, para los habitantes del cantón era muy difícil acudir a esta. Por la complejidad y dificultad financiera de ese entonces se forma una nueva casa de ahorro para los habitantes de sectores alejados.

Así es como el cooperativismo se fue consolidando hasta llegar a treinta y seis cooperativas abiertas controladas por la Superintendencia de Bancos y Compañías y treinta y tres cooperativas cerradas controladas por el Ministerio de Inclusión Económica y Social.

#### **2.2.3.4 Origen del cooperativismo de ahorro y crédito**

En lo que se refiere específicamente al cooperativismo de Ahorro y Crédito, cabe señalar que la primera caja de ahorro que se fundó en el país fue en la ciudad de Guayaquil, por obra de la Sociedad de Artesanos Amantes del Progreso, organización gremial constituida en 1879.

El artículo primero de los estatutos de dicha organización, señalaba entre sus objetivos los siguientes: crear recursos, por medio del ahorro, para atender con ellos el progreso de la sociedad y como medio principal de proveer al bienestar futuro de los socios, la Sociedad establecerá una Caja de Ahorros.

Esporádicas manifestaciones del cooperativismo de crédito se registran, sucesivamente, en los años veinte y cuarenta. Sin embargo, es solamente a partir de 1960 y bajo el auspicio de la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID) y de las agencias privadas

norteamericanas CUNA (Asociación Nacional de Cooperativas) y CLUSA (Liga de Cooperativas de los Estados Unidos), que se observa un mayor impulso de este tipo de organizaciones.

### **2.2.3.5 Conceptualización del Cooperativismo**

Según Vásquez, Germán. "El cooperativismo es una herramienta que permita las comunidades y grupos humanos participar para lograr el bien común. La participación se da por el trabajo diario y continuo, con la colaboración la solidaridad."

### **Importancia del Cooperativismo**

El cooperativismo es importante para los países desarrollados, pero puede serlo aún más para los que están en vías de desarrollo, aspectos de vivienda, educación, alimentación, producción agrícola e industrial y crédito, pero hay que descartar desde el comienzo la idea de que la solución a todo es organizar cooperativas.

Pero hay que descartar desde el comienzo la idea de que la solución a todo es organizar cooperativas, la organización es solo el comienzo y las soluciones vendrán en la medida en que los cooperados se esfuercen. Si no se mantiene el trabajo conjunto la estructura puede terminar desapareciendo.

En otras naciones que no son estrictamente economías de régimen cooperativo, el movimiento es muy importante como en Gran Bretaña y Suecia (Cooperativas industriales), Alemania y Suecia (Cooperativas de Seguros), Austria (Cooperativas de Crédito), Australia, Nueva Zelanda, Canadá y Dinamarca (Cooperativas Agrícolas).

Esto en cuanto se refiere a países desarrollados, en los países subdesarrollados o en vías de desarrollo se ha adoptado el movimiento cooperativo como herramienta de progreso. Guayana se llama así mismo "República Cooperativa de Guayana", en todos los países de Latinoamérica el movimiento cooperativo avanza firmemente.



## **VISIÓN DE UNA COOPERATIVA**

En la empresa privada la formulación de una visión compartida no resulta tan difícil por cuanto que existe un empresario o ejecutivo que representa los intereses de los accionistas y determina los objetivos de la empresa, buscando claro está la participación de los empleados, para configurar ideales compartidos, en una cooperativa confluyen varios intereses. Por la característica participativa de la organización, es necesario incorporar varias visiones:

### **La comunidad.**

La cooperativa ha sido constituida dentro de un determinado sector, por los habitantes residentes o personas vinculadas ya sea por un vínculo gremial o laboral. Estas personas tienen expectativas respecto de la Cooperativa y es necesario conocerlas y vincularlas a la Visión Compartida.

### **Los socios.**

Las personas que vinculan a la cooperativa lo hacen con la idea de encontrar solución a sus problemas financieros. Ellos confían en que la institución interpretará sus necesidades y responderá proporcionando productos y servicios acordes.

### **Los directivos.**

Los socios eligen a un grupo de personas como sus representantes, los cuales asumen la tarea de gestión a través de un Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y diversas comisiones. Ellos configuran un grupo especial, que dispone de información respecto del funcionamiento de la cooperativa. Por lo tanto, configuran un espacio de opinión de gran importancia.

Ellos, en el plano institucional van configurando una visión de lo que debe y puede desarrollar la cooperativa.

### **Los ejecutivos.**

En primer término, el Gerente y los principales funcionarios van configurando un enfoque, a veces diferente, de lo que debe ser la cooperativa. Usualmente son técnicos y profesionales en ciencias económicas y financieras, su formación profesional los puede llevar a dar enfoque de gestión orientados únicamente a los resultados económicos, obviando o minimizando el enfoque social de la cooperativa.

### **Los empleados.**

El grupo operativo de la cooperativa, a medida que ésta crece, se va constituyendo en un agente muy activo en la gestión. Ellos se interesan en sus necesidades laborales como su estabilidad y una constante mejora en sus ingresos para mejorar su condición económica, constituyen un elemento a tomar en cuenta.

## **LAS CINCO “C” DEL CRÉDITO**

En el mundo de los negocios, es fundamental mantener finanzas sanas, estas se construyen sobre la base de un adecuado manejo de los recursos y una efectiva administración de los ingresos, dentro de este renglón precisamente es donde la administración de los créditos cobra un valor principal, por esto es fundamental que todo crédito garantice ser cobrado y para ello debe de ser correctamente analizado.

Uno de los principales problemas en el adecuado manejo de las finanzas de un negocio, es sin duda asegurar el retorno de la inversión, uno de los canales por los que se dan más pérdidas es por el exceso de cuentas incobrables o de lenta recuperación pues los costos derivados de estas impactan de manera directa en las utilidades de la empresa.

Los principales factores que deben tomarse en cuenta, para decidir si se otorga o no crédito, son nombrados como las cinco "C" del crédito y son los siguientes:

**Condiciones económicas.** -Se refiere al entorno económico que priva en el momento en que el banco otorga un crédito. La institución financiera toma la decisión de otorgar un

crédito, considerando las condiciones económicas que prevalecen en el país o región en términos generales, geográficos, industriales y de mercado.

**Capacidad de pago.** -Es muy importante para la institución financiera y el cliente, ya que se debe demostrar, regularmente con comprobantes, de nómina de la empresa o negocio en el que labore, que se tienen los suficientes recursos para pagar a tiempo el crédito.

**Capital.** -Hace referencia al dinero o a los bienes que posee el deudor, de los cuales puede disponer para cubrir su compromiso en caso de quedarse sin empleo u otra forma de ingresos. Posiblemente en la solicitud del crédito, le pregunten si posee un automóvil o una vivienda propia. Esto no significa que queden como garantía del crédito.

**Colateral (garantía).** -En ciertos tipos de créditos se pide que queden como garantía prendaria bienes o valores mientras se liquida el crédito, es decir, los bienes o fianzas que avalan el monto del crédito. En este caso es cuando se habla del colateral.

**Carácter.** -El carácter del cliente se refiere a la solvencia moral de la persona, es decir, a la trayectoria de buen pagador de sus deudas.

## **CLASIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS**

Según la Ley de Economía popular y Solidaria del Ecuador, existen cuatro grupos de cooperativas, a saber:

Tabla 1: Clasificación de las Cooperativas

<b>PRODUCCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Agrícolas</li> <li>– Ganaderas</li> <li>– Industriales</li> </ul>
<b>CONSUMO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Artículos de primera necesidad</li> <li>– Materiales</li> <li>– Vivienda</li> </ul>
<b>CRÉDITO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Agrícola</li> <li>– Artesanal</li> <li>– Industrial</li> <li>– Ahorro y Crédito</li> </ul>
<b>SERVICIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Seguros</li> <li>– Transporte</li> <li>– Electrificación</li> </ul>

**Fuente:** Manual de Educación Cooperativa. CEDECOOP

## COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN

Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades de producciones lícitas; en una empresa manejada en común.

Así, una cooperativa de producción artesanal será aquella formada por artesanos de una misma rama o de ramas afines que se propone modernizar los sistemas de elaboración de sus productos, adquiriendo y utilizando en común las herramientas, maquinaria y materiales para el trabajo. Entre las posibles cooperativas de producción podemos mencionar:

Producción agrícola: (producción y venta de productos agrícolas)

- Frutícola.
- Viti - vinícola (uvas y vino).
- Huertos familiares (parcelaciones entre 1000 m y 3 hectáreas).
- Colonización (cultivo de tierras vírgenes).

- Comunales (para mejorar sistemas de producción de comunas).
- Forestales (para reforestación).

#### Producción ganadera

- Pecuarias (fomento y mejora de ganado en general).
- Avícolas (cría de aves).
- Apícolas (cría de abejas).
- Pesqueras.
- De inseminación natural o artificial para mejoramiento de ganadería mediante sementales.

#### Producción industrial

- Industriales (para explotar en común industrias).
- Artesanales (modernización de la producción, compra y utilización común de herramientas y maquinarias).
- De construcción.
- Artísticas.
- De importación y exportación.
- Las cooperativas de producción, excepto las de importación y exportación, pueden vender sus productos al público.

### **COOPERATIVAS DE CONSUMO**

Son aquellas que tienen por objeto abastecer a los socios de cualquier clase de artículos de libre comercio. Así, puede organizarse una cooperativa de consumo para venta de materiales productos de artesanías, la misma que tendría que proveer a los socios de las materias primas y herramientas necesarias; y a la vez se encargaría de la venta de los productos terminados. Entre las posibles cooperativas de consumo, podemos mencionar las siguientes líneas y clase:

- De artículos de primera necesidad (venden productos agrícolas e industriales para el hogar).
- De semillas, abonos y herramientas.

- De materiales y productos de artesanía
- De vendedores autónomos (adquieren y elaboran los productos que venden individualmente los socios).
- De vivienda urbana (para dar a los socios vivienda, locales profesionales u oficinas.
- De vivienda rural.
- Además, las cooperativas de Vivienda concederán una vivienda por cada socio y ninguno podrá tener derecho a más. Por otra parte, se procurará que los lotes y las viviendas sean de las mismas condiciones y precio para que no se presenten diferencias entre los socios.

## **COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

Son las que reciben ahorros y depósitos, a la vez que hacen préstamos y descuentos, y verifican cobros y pagos por cuenta de los socios. Pueden ser abiertas o cerradas, según que las transacciones sean solamente con los socios (cerradas) o que operen con el público (abiertas).

Una cooperativa de crédito artesanal, concede préstamos a sus socios para la compra de materiales, herramientas y maquinaria, para el mejoramiento de sus talleres. Los préstamos se efectúan contando con los ahorros y depósitos de los mismos socios o con recursos que pueda obtener la cooperativa de otras fuentes financieras.

Entre posibles cooperativas de crédito, podemos mencionar las siguientes líneas y clases:

- De crédito agrícola (Para adquirir semillas, abonos, herramientas y maquinarias).
- De crédito artesanal (Para compra de materiales, herramientas y maquinarias).
- De crédito industrial.
- De Ahorro y Crédito (Préstamos para diferentes actividades y necesidades).
- Las cooperativas de Ahorro y Crédito que tienen oficinas abiertas al público, están sometidas al control y vigilancia de la Superintendencia de Bancos, que tiene atribuciones para calificarlas y para dictar normas sobre el ejercicio de sus funciones.

- Los intereses que cobren estas cooperativas están sujetos a las tasas fijadas por la Junta Monetaria para las Instituciones de Crédito Privado o Comercial (Reglamento de la Ley, art. 179 reformado).

En las cooperativas de ahorro y crédito los socios necesariamente abren su libreta de ahorros.

## **COOPERATIVAS DE SERVICIO**

Son las que, sin pertenecer a los grupos anteriores, se organizan con el fin de llenar diversas necesidades comunes de los socios, o de la colectividad. Entre las posibles cooperativas de servicio, podemos mencionar las siguientes líneas y clases.

- De Seguros (Aseguran contra riesgos personales o patrimoniales).
- De transporte (de pasajeros o carga: terrestre, marítima y aérea).
- De electrificación (proporcionan servicio eléctrico).
- De irrigación (presas y canales para riesgos).
- De alquiler de maquinaria agrícola.
- De almacenamiento (ensilaje) de productos agrícolas.
- De refrigeración y conservación de productos mediante frigoríficos.
- De asistencia médica y funeraria.
- De educación (creación y mantenimiento de escuelas, colegios u otros establecimientos de enseñanza.)

## **FUNCIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL DE LAS COOPERATIVAS**

Tanto lo social como lo económico deben estar presentes en la cooperativa; no basta que un conjunto de personas se asocien con el objeto de solucionar problemas comunes, sino que cuentan con el recurso económico para llevar adelante sus planes; se trata de dos elementos aparentemente necesarios que deben ser conjugados para conseguir mejoras, tanto de tipo económico como social de los integrantes de la cooperativa.

En el cooperativismo la economía se pone al servicio del ser humano y no al contrario, como ocurre en la empresa de capital. Cooperativismo entonces es desarrollo, entendido este en el sentido de crear riqueza para distribuirla en la forma más justa posible.

Si la cooperativa como la entendemos, es una forma de lograr el desarrollo económico con un contenido social, que no tiene la empresa de capital, la misma debe incursionar cada vez más en las actividades empresariales y para eso se requiere de mayores volúmenes y técnicas más avanzadas, lo cual nos lleva a la integración entre cooperativas.

En las cooperativas, con mayor razón, el desarrollo de los recursos humanos adquiere un significado especial, dado que estamos hablando de entidades en las cuales la participación es necesaria en todos los niveles de la organización. (Manual de Educación Cooperativa: Concepción Filosófica del Cooperativismo y la Educación Cooperativa. CEDECOOP.

El desarrollo de los recursos humanos en las Cooperativas debe, en consecuencia, preparar a los involucrados en el accionar cooperativo para enfrentar sus problemas actuales pero incorporando a la vez mecanismos y procedimientos adecuados de todo el baraje conceptual y técnico que está a disposición, pero para ser utilizados con criterios cooperativos.

Es decir, siguiendo a Paúl Lambert en sus planteamientos sobre el carácter de la Doctrina Cooperativa: "enjuiciando la realidad para optar por un camino propio que la mejore y perfeccione"

La necesidad común que busca satisfacer la cooperativa es una necesidad de tipo social, como la provisión de artículos de primera necesidad para personas de limitados recursos, la solución del problema de la vivienda, la adquisición de instrumentos de trabajo mediante aportación común.

Estas necesidades comunitarias o sociales, se contraponen a las necesidades individualistas y personalistas que no tienen una proyección comunitaria.



#### **2.2.4 La Cooperativa San José Limitada.**

En 1964 fue la iglesia la propulsora del cooperativismo en la provincia Bolívar, 50 personas tomaron la iniciativa animados por llevar a la práctica los principios cooperativos.

A partir de 1986 la nueva administración, crea productos de créditos al segmento de asalariados empezando otra etapa, al firmar convenios con instituciones públicas y privadas.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JOSE LIMITADA” es una entidad Financiera que fue controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros desde el 22 de diciembre de 2004, según resolución N SBS-0943, y a partir de Enero del 2013 pasó al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la oficina Matriz se encuentra domiciliada en el cantón San José de Chimbo, cuenta con seis agencias operativas ubicadas en los cantones de Guaranda, Chillanes, San Miguel, Montalvo, Ventanas y Quito.

#### **San José Ltda.**

La Cooperativa se ha hecho acreedora a proyectos o programas para el fortalecimiento institucional, logrando asistencia técnica y fondeo, aspectos que transforman la estructura orgánica funcional, iniciando un crecimiento sostenido enfocado hacia los socios/as. La implementación de políticas financieras, decisión de cambio, actitud innovadora, un manejo técnico y profesional han permitido a la Cooperativa dejar de ser una institución local para transformarse en una Cooperativa con cobertura a nivel nacional, con productos y servicios financieros orientados a las Micro finanzas integradas.

##### **2.2.4.1 Principios y Valores**

- Confianza
- Sinceridad
- Puntualidad

- Lealtad
- Solidaridad
- Responsabilidad
- Honestidad
- Equidad

### 2.2.5 Marco Conceptual

**Ciclo neto de caja.** Muestra la capacidad de cubrir las cuentas x pagar con la cartera. A mayor número de días la necesidad de fondos será mayor. (Gestiopolis.com, fondouniandes.com, 2010)

**Efectividad:** Garantía, certeza, seguridad, firmeza. Oceano/Centrum, (2008)

**El Crédito:** El crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado, al término del cual habrá de devolvérselo al deudor junto con sus respectivos intereses. (Gestiopolis.com, fondouniandes.com, 2010)

**Activo financiero.** Valor que acredita la titularidad de determinados derechos económicos (acciones, dinero en efectivo, depósitos, valores de renta fija.. monetarios. Oceano/Centrum, (2008).).

**Ahorro.** El ahorro es la parte de nuestros ingresos que no nos gastamos y que, por tanto, acumulamos para el futuro. La diferencia entre ahorrar e invertir, viene determinada por el riesgo que se asume.

**Amortización.** En los préstamos hace referencia a la devolución del capital por parte del prestatario (persona que ha solicitado el préstamo), ya sea mediante el pago periódico de las cuotas o mediante pagos extraordinarios (amortización anticipada)

**Balance.** Documento contable que indica la situación económica y financiera de una sociedad a una fecha determinada. Está compuesto por dos partes que han de tener

idéntico valor: el activo (conjunto de bienes y derechos) y el pasivo (recursos propios y ajenos con los que se financia el activo). Ver ACTIVO y PASIVO.

**Base imponible.** En fiscalidad, suma de los diversos rendimientos netos sobre los que se aplica un impuesto. Oceano/Centrum, (2008)

**Base liquidable.** Resultado de aplicar las reducciones que correspondan a la base imponible. Sobre la base liquidable se aplica la tarifa del impuesto, para así obtener la cuota tributaria, o cifra del impuesto que finalmente se abona monetarios. Océano/Centrum, (2008).

**Captación.** Con este término se indica la absorción de recursos del público por parte de los bancos u otras instituciones financieras, mediante el pago de un interés o la oferta de ciertos servicios. [to attract capital]. (V. BANCO).

**Crisis económica.** El término pertenece más al lenguaje cotidiano que al técnico. Se lo utiliza para hacer referencia al punto en que cesa bruscamente la expansión económica o a una situación de aguda recesión. [economic crisis; depression]. (V. CICLO ECONOMICO).

**Utilidad.** En economía se llama utilidad a la capacidad que tiene una mercancía o servicio de dar satisfacción a una necesidad Oceano/Centrum, (2008).

**Préstamo.** Entrega de una cantidad de dinero a una persona, que tiene la obligación de devolverlo en las condiciones y con los intereses convenidos. Habitualmente, la devolución se realiza mediante cuotas periódicas, compuestas por capital (el dinero prestado) e intereses monetarios.Oceano/Centrum, (2008).

**Estrategias:** Táctica, maniobra, arte de buscar alternativas distintas para la solución de problemas.Oceano/Centrum, (2008)

**Gestión.-** La gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Oceano/Centrum, (2008)

**Negocios:** Acción, oficio o dependencia, actividad económica que brinda beneficios monetarios.Oceano/Centrum, (2008)

**Responsabilidad.-** hace referencia al compromiso u obligación de tipo moral que surge de la posible equivocación cometida por un individuo en un asunto específico. Oceano/Centrum, (2008)

**Rotación:** Indicador financiero que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman convertirse en efectivo o el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes. A menor número de días de rotación, o dicho de otra forma, a mayor rotación, mayor eficiencia. (Gestiopolis.com, fondouniandes.com, 2010)

**Ventas:** Entrega de un producto o servicio a cambio de dinero o de especies monetarias.Oceano/Centrum, (2008)

## **2.3 HIPÓTESIS o IDEA A DEFENDER**

La incorporación de *Plan de acción para minimizar el índice de morosidad de la cooperativa de ahorro y crédito San José Limitada. Sucursal Guaranda, Provincia Bolívar, cantón Guaranda períodos 2016-2017*, permitirá dinamizar la actividad económica de la organización y proyectar sus resultados para el año 2018.

## **2.4 VARIABLES**

### **2.4.1 Variable Independiente**

Plan de acción

### **2.4.2 Variable Dependiente**

Minimizar el índice de morosidad.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

En la ejecución de la presente investigación se utilizara un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo. Cualitativo porque la orientación se centrara en la comprensión del problema, objeto de estudio, ya que la observación será naturalista en donde la empresa va hacer analizada intrínsecamente es decir la investigación va hacer interna.

(El Metodo Culitativo, 2008) Consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos y no como uno los describe.

EL Metodo Cuantitativo está orientado a la comprobación de la investigacion, la misma que tiene un efoque universal donde se va a buscar las causas del problema de una manera fragmentaria.

(Pita Fernandez, 2002) La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 Exploratoria, y descriptivo.**

(Tipos de Investigacion, 2000) Los estudios exploratorios nos permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular. Con el propósito de que estos estudios no se constituyan en pérdida de tiempo y recursos, es indispensable aproximarnos a ellos, en una adecuada revisión de la literatura. En pocas

Ocasiones constituyen un fin en sí mismos, establecen el tono para investigaciones posteriores y se caracterizan por ser más flexibles en su metodología, son más amplios y dispersos, implican un mayor riesgo y requieren de paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador. El estudio exploratorio se centra en descubrir.

### **Investigación descriptiva**

Se va aplicar la investigación descriptiva ya que se va a realizar una encuesta para establecer la realidad de la Empresa.

Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, y se lograra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinando con ciertos criterios de clasificación para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo investigado.

(Tipos de Investigacion, 2000) Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren la mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características. En algunos casos los resultados pueden ser usados para predecir.

### **Investigación explicativa**

Mediante esta investigación, se requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, los mismos que tratan de responder o dar cuenta del porqué del objeto que se investiga.

(Tipos de Investigacion, 2000) Los estudios explicativos pretenden conducir a un sentido de comprensión o entendimiento de un fenómeno. Apuntan a las causas de los eventos físicos o sociales. Pretenden responder a preguntas como: ¿por qué ocurre? ¿En

qué condiciones ocurre? Son más estructurados y en la mayoría de los casos requieren del control y manipulación de las variables en un mayor o menor grado.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población constituye, personal administrativo y operativo de la *Sucursal Guaranda* de la cooperativa de ahorro y crédito “San José Ltda.”

**Tabla 2:** Población

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
DIRECTIVOS	9	0,15%
PERSONAL ADMINISTRATIVO	1	0,02%
OPERATIVO	9	0,15%
SOCIOS	5877	99,68%

POBLACION	5896	100%
-----------	------	------

**Elaborado por:** El Autor

Por ser una población amplia la de los socios, se ve la necesidad de calcular una muestra representativa en especial de los socios de la cooperativa, en función de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(K^2) \times N \times p \times q}{(e^2 \times (N-1)) + (k^2) \times p \times q}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confiabilidad (1,96)

p = Probabilidad de ocurrencia

q = Probabilidad de no ocurrencia 1 – p

N = Clientes de la cooperativa 5877

E= Error de muestreo 0,05 (95%)

$$n = \frac{3,8416}{0,0025} = \frac{5877}{5876} = 0,25$$

$$\frac{5644,2708}{14,69} = 0,9604$$

$$\frac{5644,2708}{15,6504}$$

361

Es decir se aplicará el cuestionário preparado a:

**Tabla 3:** Muestra

	<b>Direc y personal Adm</b>	<b>Socios</b>	<b>Total</b>
Población	19	5877	5896
Muestra	<b>19</b>	<b>361</b>	<b>380</b>

Elaborado por: El Autor

### 3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### Métodos

**Analítico.-** Método de proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio en cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual, es decir se descompone los elementos de los procesos y estrategias innovadoras de ahorro y crédito en la cooperativa “San José” Limitada. Sucursal Guaranda, estrategias que permitan mejorar la gestión de cobro de la organización.

**Deductivo.-** Parte de razonamientos generales para ir en busca de aplicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares dentro de la cooperativa., en especial en la construcción de estrategias



**Inductivo.-** Parten de hechos particulares de un plan operativo para llegar a conclusiones, estrategias cuya aplicación sea de carácter general y permitan el fin para el cual fueron creadas.

### **Técnicas de investigación**

Las técnicas a utilizadas son las siguientes:

1. **Entrevistas.-** Con la puesta práctica de esta técnica adquiriremos principalmente las opiniones de los directivos de la cooperativa en consideración del modelo de gestión de calidad, además clarificaremos las estrategias que se deberán aplicar y que tendrán más aceptación por los socios y por ende que aportarán con mejores resultados al desarrollo de la organización. (ver anexo 1)
2. **Encuestas.-** a los socios de la cooperativa con el propósito de conocer hacia donde quieren que vaya la organización cooperativista.
3. **Observación directa.-** El grado de representatividad de la información se determinará bajo criterios de observación directa a las distintas variables que participan en la obtención de un conjunto de procesos y estrategias innovadoras sobre el ahorro y crédito en la cooperativa.
4. **Revisión de bibliografía.-** Esta técnica nos facilitan la recolección de la información segura y confiable.

### 3.5 RESULTADOS

Los resultados de las encuestas aplicadas a Directivos y Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jose Ltda.” Sucursal Guaranda, de la ciudad de Guaranda se muestran a continuación:

#### 3.5.1 Encuestas aplicadas a Directivos y Empleados de la Cooperativa.

**OBJETIVO:** Analizar la gestión sobre la cartera vencida en la cooperativa de ahorro y crédito San José Limitada. Sucursal Guaranda, Provincia Bolívar, cantón Guaranda períodos 2016-2017

**1.- ¿Considera que se revisan con frecuencia la cartera de crédito de la Cooperativa?**

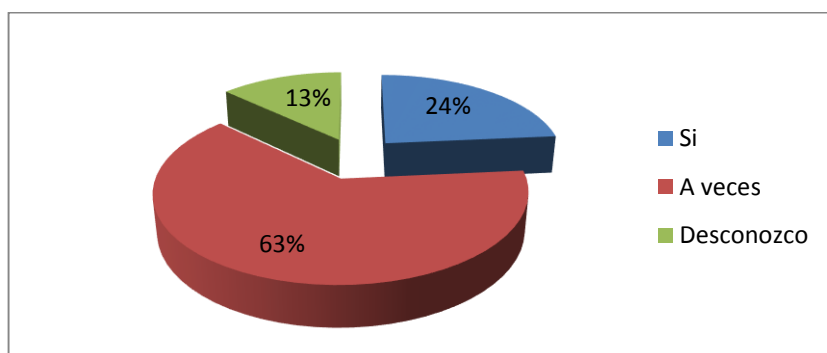
**Tabla 4:** Revisión de Cartera con frecuencia

ALTERNATIVAS	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Si	85	24%
A veces	229	63%
Desconozco	47	13%
<b>TOTAL</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal de la Cooperativa de Ahorro Crédito “San José” Sucursal Guaranda.

**Elaborado por:** El Autor.

**Gráfico 1:** Revisión de Cartera con frecuencia



**Fuente:** Tabla 3.

**Elaborado por:** El Autor.

#### Análisis

El 63% de los encuestados manifiestan que a veces se revisa la cartera de crédito de la institución, el 24% que si se revisa la cartera mientras que el 13% desconoce.

## 2.- ¿Cree usted que se realizan análisis de la administración del efectivo?

**Tabla 5:** Análisis de la Administración del Efectivo

ALTERNATIVAS	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Si	9	2 %
A veces	78	22%
Desconozco	274	76%
<b>TOTAL</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal de la Cooperativa de Ahorro Crédito “San José” Sucursal Guaranda.  
**Elaborado por:** El Autor.

**Gráfico 2:** Análisis de la Administración del Efectivo



**Fuente:** Tabla 4.  
**Elaborado por:** El Autor.

### Análisis

El 76% de los encuestados indican que se realiza el análisis de la administración del efectivo, el 22% que sí y el 2% que no, lo que indica un control en cuanto a la administración del efectivo.

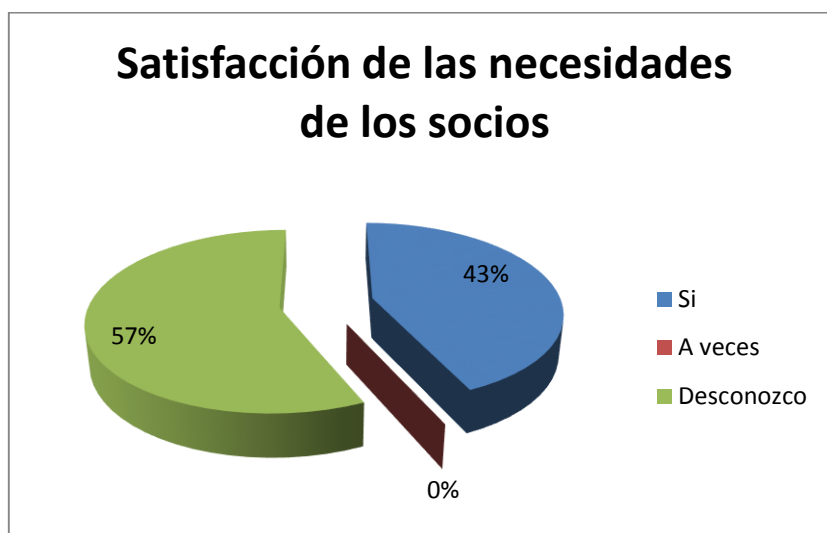
### 3.- ¿Los productos financieros que ofrece la cooperativa satisfacen las necesidades de los socios?

**Tabla 6:** Satisfacción de las necesidades de los socios

ALTERNATIVAS	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Si	156	43 %
A veces	0	0%
Desconozco	205	57%
<b>TOTAL</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal de la Cooperativa de Ahorro Crédito “San José” Sucursal Guaranda.  
Elaborado por: El Autor.

**Gráfico 3:** Satisfacción de las necesidades de los socios



Fuente: Tabla 5.  
Elaborado por: El Autor.

### Análisis

El 57% de los encuestados señalan que desconocen si los productos financieros satisfacen las necesidades de los socios y el restante 43% señalan que los productos financieros ofrecidos por la institución financiera satisfacen las necesidades de los socios.

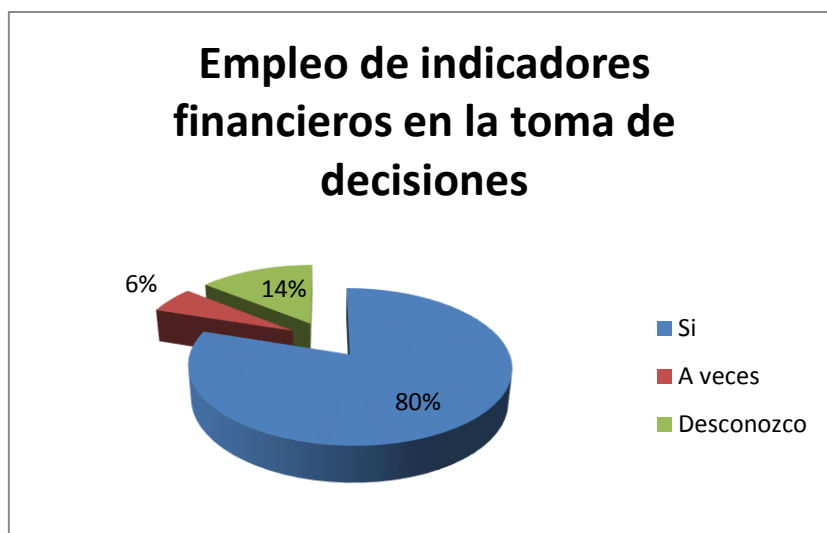
**4.- ¿Cree usted que indicadores financieros le permitirán tomar mejores decisiones?**

**Tabla 7:** Empleo de Indicadores financieros en la toma de decisiones

ALTERNATIVAS	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Si	289	80 %
A veces	21	6%
Desconozco	51	14%
<b>TOTAL</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal de la Cooperativa de Ahorro Crédito “San José” Sucursal Guaranda.  
**Elaborado por:** El Autor.

**Gráfico 4:** Empleo de indicadores financieros en la toma de decisiones



**Fuente:** Tabla 6.  
**Elaborado por:** El Autor.

### Análisis

Del total de encuestados, el 80% considera que el empleo de los indicadores financieros será de ayuda en la toma de decisiones, el 14% dice que desconoce y el restante 6% dice que a veces.

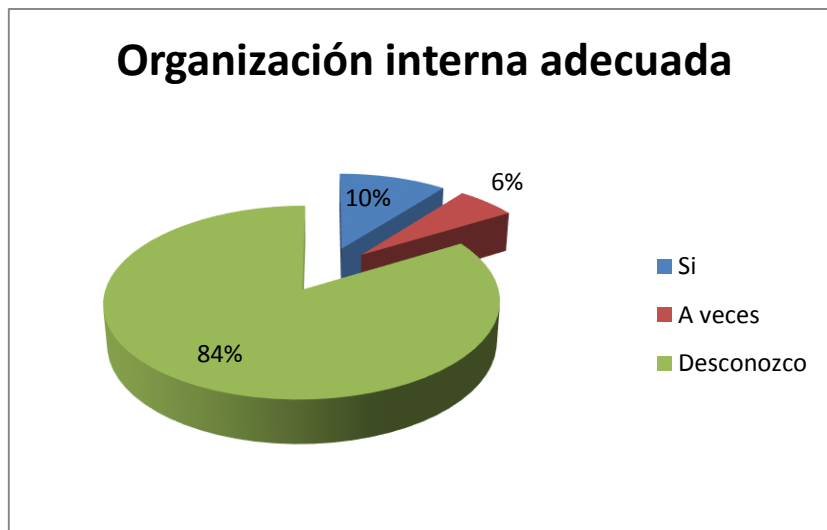
**5.- ¿Considera que la organización interna de los segmentos de crédito son los más adecuados?**

**Tabla 8:** Organización Interna adecuada

ALTERNATIVAS	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Si	38	11 %
A veces	21	6%
Desconozco	302	84%
<b>TOTAL</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal de la Cooperativa de Ahorro Crédito “San José” Sucursal Guaranda.  
**Elaborado por:** El Autor.

**Gráfico 5:** Organización Interna adecuada



**Fuente:** Tabla 7.  
**Elaborado por:** El Autor.

## **Análisis**

El 84% de los encuestados consideran que la organización interna de la empresa no es la mejor mucho menos la más adecuada, el 10% señala que si y el 6% dice que a veces.

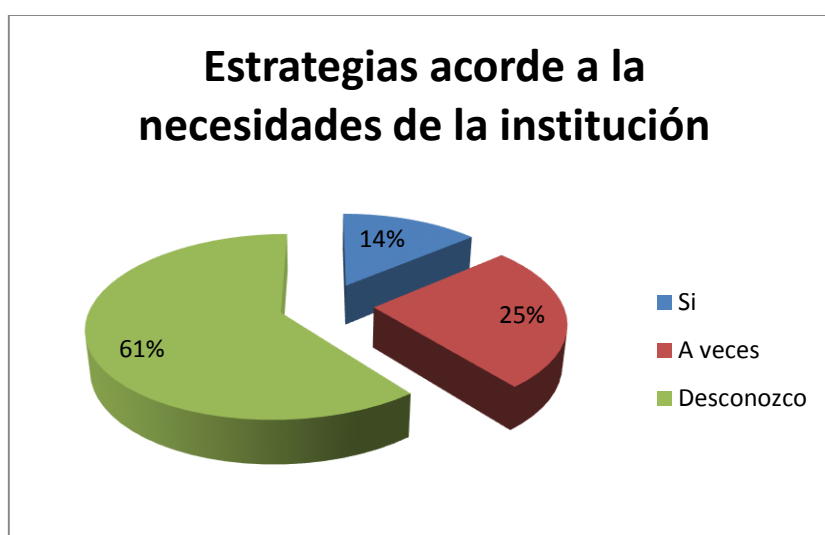
**6.- ¿Las estrategias que aplica la cooperativa en la recuperación de cartera son acordes a sus necesidades de la organización?**

**Tabla 9:** Estrategias acorde a las necesidades de la institución

ALTERNATIVAS	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Si	50	14 %
A veces	92	25%
Desconozco	219	61%
<b>TOTAL</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal de la Cooperativa de Ahorro Crédito “San José” Sucursal Guaranda.  
**Elaborado por:** El Autor.

**Gráfico 6:** Estrategias acorde a la necesidades de la institución



**Fuente:** Tabla 8.  
**Elaborado por:** El Autor.

## Análisis

El 61% del total de encuestados (100%) señalan que desconocen que las estrategias empleadas en la institución son las más adecuadas, por otro lado el 25% señala que a veces y el 14% señalan que son buenas las estrategias empleadas para la institución.

**7.- ¿Considera Importante que la cooperativa cuente con un plan de acción para minimizar el índice de morosidad en la misma?**

**Tabla 10:** Plan de Acción

ALTERNATIVAS	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Si	308	85 %
A veces	12	3%
Desconozco	41	12%
<b>TOTAL</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal de la Cooperativa de Ahorro Crédito “San José” Sucursal Guaranda.  
**Elaborado por:** El Autor.

**Gráfico 7:** Plan de Acción



**Fuente:** Tabla 9.  
**Elaborado por:** El Autor.

## **Análisis**

El 85% del total de encuestados (100%) señalan que contar con un plan de acción es un gran camino para reducir la morosidad de la institución, el 12% que desconocen y el 3% que señalan a veces resulta de gran importancia contar con un Plan de Acción.



### **3.5.2 Entrevista aplicada al Sr. Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Sucursal Guaranda**

#### **1. ¿Existe un Modelo Plan de acción?**

No existe, pero existen políticas para recuperación de cartera donde el personal encargado de otorgar el crédito va realizando actividades para reducir el tema de cartera vencida.

#### **2. ¿Existe morosidad en la cooperativa?, y a su criterio ¿Cuáles son las razones?**

El porcentaje total de cartera vencida está en el 4% y esta va hacia la baja, depende de los meses del año que se otorgan créditos de Consumo microcrédito vivienda para diferentes partes de la ciudad sea rural y urbano y los socios son un poco irresponsable para poder pagar el crédito que se otorgó.

#### **3. ¿Qué gestión está realizando la cooperativa para enfrentar el alto índice de morosidad?**

Frente al índice de morosidad, lo que es el base legal para así quisiera poder recuperar el dinero prestado de la cooperativa y así tener na rentabilidad satisfactoria para la entidad financiera

#### **4. ¿Existen políticas para recuperación la cartera de crédito?**

Actualmente si existe políticas establecidas pero no están establecido bien para diferentes servicio que se le brinda a los socios y por ello la cooperativa se enfrenta a problemas constantes en el proceso de recuperación de cartera morosa impidiendo el crecimiento institucional.

**5. ¿Cree usted que se requiere con mayor frecuencia la información respecto a la morosidad?**

Como gerente de la cooperativa de ahorro crédito San José Ltda. Sucursal Guaranda tengo acceso a la información de la morosidad constantemente y detalladamente, debido a que es la clave para analizar si la cooperativa se viabiliza hacia objetivos esperados y así tomar decisiones exactas en beneficio a la cooperativa.

**6. ¿Qué tan importante es para usted el análisis financiero en la toma de decisiones?**

Es muy importante debido a que el análisis de estados financieros es un componente indispensable de la mayor parte de las decisiones sobre los servicios que presta como Microcrédito Consumo Vivienda, inversión y otras cuestiones próximas, además facilita en la toma de decisiones para establecer nuevas estrategias en los puntos débiles de la cooperativa fundamentalmente en la recuperación de cartera vencida.

**7. ¿Cree usted que al mantener incentivos por cumplimiento al personal de cartera de créditos mejoraría la liquidez?**

Los incentivos en si ayudaría al personal para que aporte más en la recuperación de cartera morosa de cada mes o anualmente, pero debido a la obtención de perdidas consecutivas de dos años anteriores la cooperativa no tiene suficientes recursos para aumentar costos adicionales y asi satisfacer las necesidad de otros socios que sean puntual en forma de pago.

### **3.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER**

Al realizar la tabulación de las encuestas en la pregunta: N° 1 dice que el 63% de los encuestados manifiestan que a veces se revisa la cartera de crédito de la cooperativa mencionada sería por falta de experiencia laboral que se puede presentar en el momento de actual. N°2 El 76% de los encuestados indican que se realiza el análisis de la administración del efectivo diaria por el fortalecimiento de la cooperativa. N°3 43% señalan que los productos financieros ofrecidos por la institución financiera satisfacen las necesidades de los socios de diferente comunidades sea Urbano y Rurales de Guaranda. N°4 Del total de encuestados, el 80% considera que el empleo de los indicadores financieros será de ayuda en la toma de decisiones. N°5 El 84% de los encuestados consideran que la organización interna de la empresa no es la mejor mucho menos la más adecuada por falta de personal que no tiene experiencia en su área de trabajo- N° 7 El 85% del total de encuestados (100%) señalan que contar con un plan de acción es un gran camino para reducir la morosidad de la cooperativa ante mencionada de la ciudad de Guaranda y todas las comunidades aledañas y contribuirá a fortalecer uso eficiente de los recursos financieros en los periodos 2016-2017.

## CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1 TITULO

*Plan de acción para minimizar el índice de morosidad de la cooperativa de ahorro y crédito San José Limitada. Sucursal Guaranda, Provincia Bolívar, cantón Guaranda períodos 2016-2017*

### 4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

#### 4.2.1 La cooperativa Ahorro Crédito San José Limitada Sucursal Guaranda.



Debido a la gran demanda y el aumento del número de socios, el 17 de Diciembre del 2001 fue creada la Agencia en la capital de la provincia Bolívar la hermosa ciudad de las siete colinas Guaranda.

**Dirección:** Calle Azuay entre convención de 1884 y Sucre frente al CNE.

**Año de creación:** 17 de diciembre de 2001

**Jefa Operativa:** Ing. Nidia Aguaguña

## **Misión**

Somos una cooperativa de ahorro y crédito que promueve el desarrollo económico de nuestros socios y clientes, a través de productos y servicios innovadores con responsabilidad social.

## **Visión**

Para 2019 alcanzaremos una calificación de riesgo A+, con mejoramiento continuo en los procesos de negocios.

## **Objetivos Estratégicos**

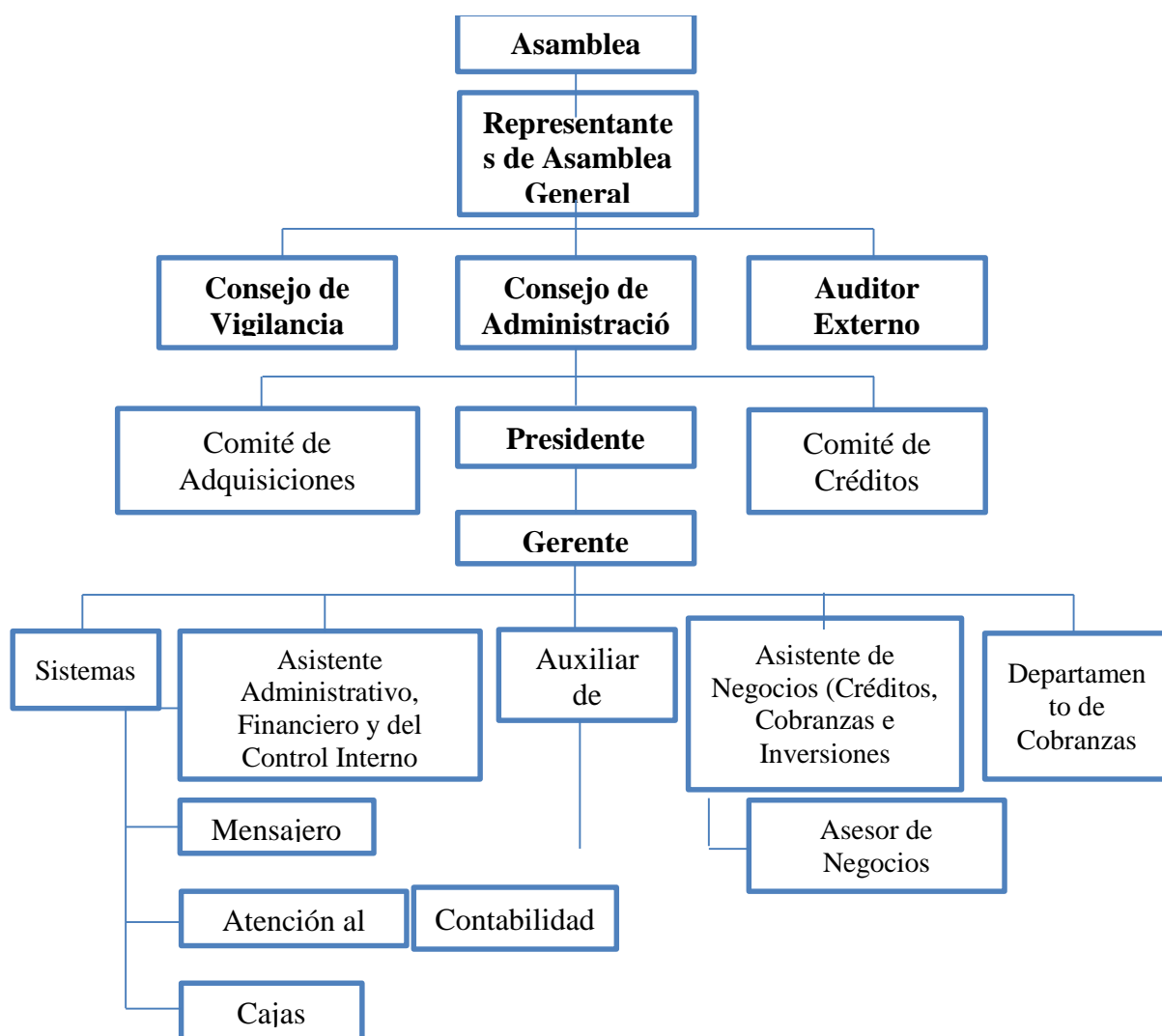
1. Crecer en los activos a 2019 al menos en el 36%
2. Alcanzar una participación de cartera neta no menor al 65% y bruta entre 70-80% frente a los activo.
3. Mantener un patrimonio técnico no menor al 15%
4. Mantener el indicador financiero del grado de absorción menor al 85%
5. Lograr indicadores financieros de alto desempeño
6. Repotenciar los productos de colocación y captación
7. Incrementar el nivel transaccional de la cooperativa
8. Lograr un nivel de satisfacción de los socios al menos el 80%
9. Implementar una administración basada en procesos
10. Actualizar la infraestructura tecnológica a nivel de hardware.
11. Readecuar periódicamente la normativa interna.
12. Adquirir el core financiero fitbank.
13. Mejorar la estructura organizacional y posicional.
14. Potencializar al personal del área de negocios.
15. Fortalecer las acciones de responsabilidad social.
16. Fortalecer el gobierno corporativo.
17. Fortalecer el clima laboral al menos al 85%.

## Valores

- Confianza
- Sinceridad
- Puntualidad
- Lealtad
- Honestidad
- Iniciativa

## Estructura Organizacional

**Figura 11:** Estructura Organizacional Cooperativa de Ahorro y Crédito San José



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada.

## **Productos que ofrecen**

### **Ahorro a la Vista**

Es una cuenta generada para efectuar depósitos y retiros en efectivo, cheque, o a través de cajeros automáticos, ventanillas compartidas y PDAS (Ventanillas Móviles).

El monto para la apertura de la cuenta de ahorros a la vista es de USD\$ 20.00.

La tasa que se paga sobre el ahorro es del 2%

### **Requisitos Personas Naturales**

- Copia del documento de identidad y certificado de votación a color y/o conyugue  
Copia de la planilla de cualquier servicio básico (máximo dos meses atrás).
- Datos de Referencias personales y comerciales con la dirección y número telefónico.

### **Requisitos Personas Jurídicas**

- Copia del RUC (en el caso de que aplique).
- Copia del acta de constitución de la Empresa, asociación, organización entre otras.
- Copia del documento de identidad y certificado de votación a color del representante legal.
- Nomina actualizada de los socios, accionistas (en el caso de que aplique).
- Copia de la planilla de cualquier servicio básico (máximo dos meses atrás ).
- Datos de Referencias personales y comerciales con la dirección y número telefónico

### **Depósitos a Plazo Fijo**

Son depósitos que se formalizan entre el socio/a y cliente de la cooperativa por medio de un documento o certificado; se pactan por un monto y plazo determinado.

El monto de apertura es de \$501.00 como mínimo.

## Requisitos

- Copia del documento de identidad y certificado de votación (legible)
- Copia de la planilla de cualquier servicio básico ( máximo dos meses atrás )

**Nota:** La tasa de interés es preferencial se calcula de acuerdo al monto y al plazo hasta un 10% y la cooperativa asume el impuesto a la renta del 2%.

## Tipos de crédito en la cooperativa

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada sucursal Guaranda, las operaciones crediticias se rigen por la clasificación que el Ministerio de Economía Popular y Solidaria exige a las cooperativas de ahorro y crédito del país, mismos que establecen las pautas para la gestión de la cartera de crédito, estos son: de Consumo, Microcrédito y Vivienda.

### 4.2.2 Diagnostica de la cartera de crédito.

**Diagnóstico de la Cartera de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José limitada Sucursal Guaranda.**

#### Crédito de Consumo

**Figura 12:** Crédito de Consumo



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada Sucursal Guaranda.



## Descripción

Destinado para personas naturales o que se encuentren bajo relación de dependencia, el uso puede ser para implementar un negocio, compra de bienes finales, bienes inmuebles, enseres etc. Hipotecario consumo, quirografario general, quirografario estacional, Anticipo de sueldo, Quirografario con Bono de Vivienda y Crédito con garantía certificado a Plazo. Monto máximo hasta 40.000 mil dólares.

## Requisitos

Sobre Firmas, orientado a personas naturales.

- Ser socio activo de la Cooperativa San José Limitada.
- Foto tamaño carné (solicitante).
- Copia de cédula de ciudadanía y certificado de votación deudor y cónyuge.
- Copias de cédulas y certificados de votación del garante.
- Carta de pago de luz, agua o teléfono.
- Copia del último sueldo o ingreso.
- Certificaciones comerciales.
- Justificación del patrimonio.

## Microcrédito

**Figura 13:** Microcrédito



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada Sucursal Guaranda.

## Descripción

Destinado para personas que tengan ya implementado su negocio, este crédito puede ser para incremento de capital de trabajo, compra de mercancía, maquinaria etc. Tipo de Producto: Hipotecario, Individual Quirografario, Grupal Asociativo Quirografario, Convenios de cooperación financiera, Agropecuario Quirografario, Garantías de certificado a Plazo, Grupal Ventanillas Rurales, Crédito bono de desarrollo humano individual y grupal, crédito estacional, crédito con bono de la vivienda. Monto máximo hasta 40.000 mil dólares.

## Requisitos

Sobre Firmas, orientado a personas naturales.

- Ser socio activo de la Cooperativa San José Limitada.
- Foto tamaño carné (solicitante).
- Copia de cédula de ciudadanía y certificado de votación deudor y conyugue.
- Copias de cédulas y certificados de votación de garantes.
- Carta de pago de luz, agua o teléfono.
- Justificación de sus ingresos.
- Justificación de patrimonio.
- Justificar fuente de pagos o ingresos.

## Crédito de Vivienda

**Figura 14:** Crédito de Vivienda



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada Sucursal Guaranda.

## **Descripción**

Crédito destinado para la compra, construcción de vivienda. Monto máximo hasta 60.000 mil dólares.

## **Requisitos**

- Certificado de no poseer vivienda.
- Ser socio activo de la Cooperativa San José Ltda.
- Foto tamaño carné (solicitante).
- Copia de cédula de ciudadanía y certificado de votación deudor y conyúgue.
- Carta de pago de agua luz o teléfono.
- Justificar sus ingresos.
- Certificaciones comerciales.
- Justificación de patrimonio.
- Carta de pago del impuesto predial.
- Informe del asesor jurídico
- Avalúo actualizado del bien por el perito evaluador.
- Instrumentación de la hipoteca a favor de la cooperativa.
- Certificado de no afectación por obras futuras.
- Contrato de construcción o promesa de compra venta.

**Fuente:** [www.coopsanjose.fin.ec](http://www.coopsanjose.fin.ec)

### **4.2.3 Presentación de la Información Financiera**

Siendo parte del proyecto de investigación los períodos de tiempo comprendidos entre el 2016 y 2017, se presenta el Balance General y el Estado de Resultados de los dos años previos a los anteriormente mencionados; es decir, 2014 y 2015 siendo información necesaria para el diagnóstico a realizarse.

#### 4.2.3.1. Balance General año 2014

Tabla 11: Balance General año 2014

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LIMITADA SUCURSAL GUARANDA.</b>	
<b>BALANCE GENERAL</b>	
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014</b>	
<b>ACTIVO</b>	<b>91.340.988,12</b>
<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>16.030.136,27</b>
CAJA	787.100,11
BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	15.242.010,99
EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	1.025,17
<b>INVERSIONES</b>	<b>8.389.129,12</b>
<b>CARTERA DE CREDITOS</b>	<b>63.759.069,88</b>
CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER	31.066.247,24
CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA POR VENCER	2.203.185,72
CARTERA DE CRÉDITOS DE MICROCREDITO POR VENCER	32.593.021,20
CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO QUE NO DEVENGA INTERESES	601.876,00
CARTERA DE CREDITO DE VIVIENDA QUE NO DEVENGA INTERESES	33.884,41
CARTERA DE CREDITO DE MICROCREDITO QUE NO DEVENGA INTERESES	1.437.723,08
CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO VENCIDA	134.700,73
CARTERA DE CREDITO DE VIVIENDA VENCIDA	4.177,03
CARTERA DE CREDITO DE MICROCREDITO VENCIDA	715.414,07
(PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)	-5.031.159,60
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>1.097.637,96</b>
INTERESES POR COBRAR DE INVERSIONES	28.539,63
INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CRÉDITOS	1.041.201,82
PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES	85.728,33
CUENTAS POR COBRAR VARIAS	28.466,58
(PROVISIÓN PARA CUENTAS POR COBRAR)	-86.298,40

<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>1.557.413,72</b>
TERRENOS	188.871,20
EDIFICIOS	1.164.171,14
MUBLES Y ENSERES, EQUIPO DE OFICINA	544.497,50
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	329.106,92
UNIDADES DE TRANSPORTE	80.951,34
OTROS	186.569,55
(DEPRECIACIÓN ACUMULADA)	-936.753,93
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>507.601,17</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>81.545.068,64</b>
<b>OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</b>	<b>72.494.307,32</b>
DEPÓSITOS A LA VISTA	26.716.989,06
DEPÓSITOS A PLAZO	42.979.381,22
DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	2.797.937,04
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>2.089.849,36</b>
INTERESES POR PAGAR	911.089,92
OBLIGACIONES PATRONALES	615.341,90
RETENCIONES	136.562,61
CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS Y MULTAS	174.332,13
CUENTAS POR PAGAR VARIAS	252.522,80
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>5.727.025,23</b>
OBLIG. CON INST. FINANCIERAS DEL EXTERIOR	2.108.000,00
O. CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL SECTOR PÚBLICO	3.619.025,23
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>1.233.886,73</b>
FONDOS EN ADMINISTRACIÓN	1.119.817,20
OTROS	114.069,53
<b>PATRIMONIO</b>	<b>9.795.919,48</b>
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>4.322.209,49</b>
APORTES DE SOCIOS	4.322.209,49
<b>RESERVAS</b>	<b>5.175.789,62</b>
LEGALES	3.752.886,91
ESPECIALES	1.260.782,41
REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	162.120,30
<b>OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>	<b>237.374,24</b>
DONACIONES	237.374,24
<b>SUPERAVIT POR VALUACIONES</b>	<b>60.546,13</b>
SUPERAVIT POR VALUACIÓN DE PROPIEDADES, EQUIPO Y OTROS	60.546,13
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>91.340.988,12</b>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada Sucursal Guaranda.

#### 4.2.3.2. Balance General año 2015

Tabla 12: Balance General año 2015

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LIMITADA SUCURSAL GUARANDA.</b>	
<b>BALANCE GENERAL</b>	
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>	
<b>ACTIVO</b>	<b>101.890.872,25</b>
<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>17.881.617,01</b>
CAJA	878.010,17
BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	17.002.463,26
EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	1.143,58
<b>INVERSIONES</b>	<b>9.358.073,53</b>
<b>CARTERA DE CREDITOS</b>	<b>71.123.242,45</b>
CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER	34.654.398,80
CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA POR VENCER	2.457.653,67
CARTERA DE CRÉDITOS DE MICROCREDITO POR VENCER	36.357.515,15
CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO QUE NO DEVENGA INTERESES	671.392,68
CARTERA DE CREDITO DE VIVIENDA QUE NO DEVENGA INTERESES	37.798,06
CARTERA DE CREDITO DE MICROCREDITO QUE NO DEVENGA INTERESES	1.603.780,10
CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO VENCIDA	150.258,66
CARTERA DE CREDITO DE VIVIENDA VENCIDA	4.659,48
CARTERA DE CREDITO DE MICROCREDITO VENCIDA	798.044,40
(PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)	-5.612.258,53
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>1.224.415,14</b>
INTERESES POR COBRAR DE INVERSIONES	31.835,96
INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CRÉDITOS	1.161.460,63
PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES	95.629,95
CUENTAS POR COBRAR VARIAS	31.754,47
(PROVISIÓN PARA CUENTAS POR COBRAR)	-96.265,87
<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>1.737.295,00</b>
TERRENOS	210.685,82
EDIFICIOS	1.298.632,91

MUBLES Y ENSERES, EQUIPO DE OFICINA	607.386,96
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	367.118,77
UNIDADES DE TRANSPORTE	90.301,22
OTROS	208.118,33
(DEPRECIACIÓN ACUMULADA)	-1.044.949,01
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>566.229,11</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>90.963.524,07</b>
<b>OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</b>	<b>80.867.399,82</b>
DEPÓSITOS A LA VISTA	29.802.801,30
DEPÓSITOS A PLAZO	47.943.499,75
DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	3.121.098,77
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>2.331.226,96</b>
INTERESES POR PAGAR	1.016.320,81
OBLIGACIONES PATRONALES	686.413,89
RETENCIONES	152.335,59
CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS Y MULTAS	194.467,49
CUENTAS POR PAGAR VARIAS	281.689,18
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>6.388.496,64</b>
OBLIG. CON INST. FINANCIERAS DEL EXTERIOR	2.351.474,00
O. CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL SECTOR PÚBLICO	4.037.022,64
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>1.376.400,65</b>
FONDOS EN ADMINISTRACIÓN	1.249.156,09
OTROS	127.244,56
<b>PATRIMONIO</b>	<b>10.927.348,18</b>
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>4.821.424,69</b>
APORTES DE SOCIOS	4.821.424,69
<b>RESERVAS</b>	<b>5.773.593,32</b>
LEGALES	4.186.345,35
ESPECIALES	1.406.402,78
REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	180.845,19
<b>OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>	<b>264.790,96</b>
DONACIONES	264.790,96
<b>SUPERAVIT POR VALUACIONES</b>	<b>67.539,21</b>
SUPERAVIT POR VALUACIÓN DE PROPIEDADES, EQUIPO Y OTROS	67.539,21
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>101.890.872,25</b>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada Sucursal Guaranda.

#### 4.2.3.3. Estado de Resultados 2014

Tabla 13: Estado de Resultados 2014

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LIMITADA SUCURSAL GUARANDA.</b>	
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
<b>DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014</b>	
<b>INGRESOS</b>	<b>10.133.449,36</b>
<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	<b>9.821.751,94</b>
DEPÓSITOS	133.101,83
INT. Y DESC. DE INVERSIONES EN TÍTULOS VALORES	336.396,16
INTERESES DE CARTERA DE CRÉDITOS	9.352.253,95
<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>116.459,58</b>
OTROS SERVICIOS	116.459,58
<b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>2.222,21</b>
UTILIDADES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	2.222,21
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>193.015,63</b>
UTILIDAD EN VENTA DE BIENES	6.718,00
RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS	163.144,06
OTROS	23.153,57
<b>GASTOS</b>	<b>9.337.010,89</b>
<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>4.286.943,86</b>
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	4.004.151,09
OBLIGACIONES FINANCIERAS	282.792,77
<b>PROVISIONES</b>	<b>1.009.774,21</b>
INVERSIONES	26.067,70
CARTERA DE CRÉDITOS	948.606,05
CUENTAS POR COBRAR	34.921,34
OTROS ACTIVOS	179,12
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>3.676.470,15</b>
GASTOS DE PERSONAL	1.688.719,67
HONORARIOS	183.805,49
SERVICIOS VARIOS	852.680,77
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	434.122,95
DEPRECIACIONES	173.907,78
AMORTIZACIONES	80.667,63
OTROS GASTOS	262.565,86
<b>OTROS GASTOS Y PERDIDAS</b>	<b>86.853,67</b>
INT. Y COMISIONES DEVENG. EN EJERCICIOS ANTERIORES	70.570,61
OTROS	16.283,06
<b>IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS</b>	<b>276.969,00</b>
PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	123.279,97
IMPUESTO A LA RENTA	153.689,03
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>796.438,47</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada Sucursal Guaranda.



#### 4.2.3.4. Estado de Resultados 2015

Tabla 14: Estado de Resultados 2015

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LIMITADA SUCURSAL GUARANDA.</b>	
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
<b>DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>	
<b>INGRESOS</b>	<b>11.303.862,76</b>
<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	<b>10.956.164,29</b>
DEPÓSITOS	148.475,09
INT. Y DESC. DE INVERSIONES EN TÍTULOS VALORES	375.249,92
INTERESES DE CARTERA DE CRÉDITOS	10.432.439,28
<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>129.910,66</b>
OTROS SERVICIOS	129.910,66
<b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>2.478,88</b>
UTILIDADES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	2.478,88
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>215.308,94</b>
UTILIDAD EN VENTA DE BIENES	7.493,93
RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS	181.987,20
OTROS	25.827,81
<b>GASTOS</b>	<b>10.415.435,65</b>
<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>4.782.085,88</b>
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	4.466.630,54
OBLIGACIONES FINANCIERAS	315.455,33
<b>PROVISIONES</b>	<b>1.126.403,13</b>
INVERSIONES	29.078,52
CARTERA DE CRÉDITOS	1.058.170,05
CUENTAS POR COBRAR	38.954,75
OTROS ACTIVOS	199,81
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>4.101.102,45</b>
GASTOS DE PERSONAL	1.883.766,79
HONORARIOS	205.035,02
SERVICIOS VARIOS	951.165,40
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	484.264,15
DEPRECIACIONES	193.994,13
AMORTIZACIONES	89.984,74
OTROS GASTOS	292.892,22
<b>OTROS GASTOS Y PERDIDAS</b>	<b>96.885,27</b>
INT. Y COMISIONES DEVENG. EN EJERCICIOS ANTERIORES	78.721,52
OTROS	18.163,75
<b>IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS</b>	<b>308.958,92</b>
PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	137.518,81
IMPUESTO A LA RENTA	171.440,11
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>888.427,11</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada.

#### 4.2.4 Análisis Financieras

##### 4.2.4.1 Estructura y Análisis de la Cartera de Crédito

**Tabla 15:** Estructura y Análisis de la Cartera de Crédito

<b>Cartera por Vencer</b>	<b>Cartera que no Devenga Interés</b>	<b>Cartera Vencida</b>
Se refiere a la cartera sana o productiva cuyas operaciones se encuentran al día.	Se refiere a la cartera que por mantener valores, cuotas o dividendos vencidos, no generan intereses.	Corresponde a la cartera de créditos improductiva que no está siendo cancelada en los plazos establecidos.

**Elaborado por:** El Autor

## Relación Cartera de Créditos / Activos Totales

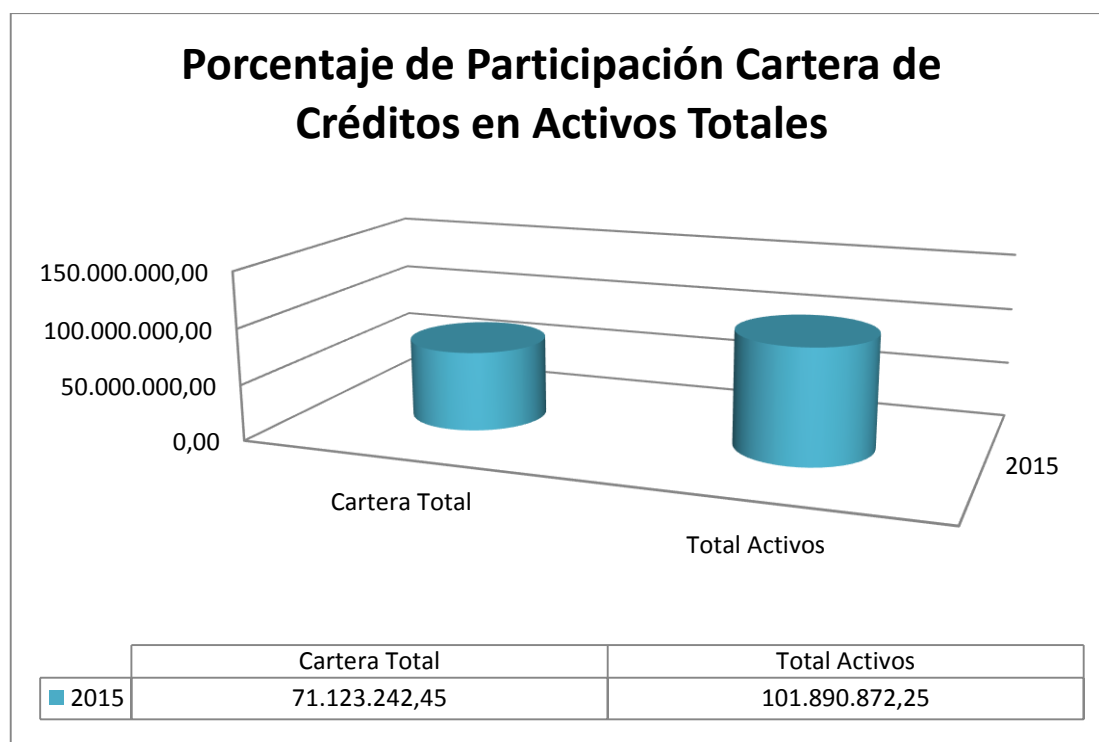
**Tabla 16:** Relación Cartera de Créditos / Activos Totales

Detalle	Valores	Porcentaje
Cartera de créditos	71.123.242,45	69,80%
Total Activo	101.890.872,25	100%

**Elaborado por:** El Autor

La cartera de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada sucursal Guaranda., conserva una tendencia de crecimiento positivo. Al 31 de diciembre del 2015 la cartera bruta o cartera total se ubicó en los USD 71.123.242,45, la que significa un 69,80% de la composición del total de los activos que son USD 101.890.872,25, tal como se representa en la siguiente gráfica:

**Gráfico 8:** Porcentaje de Participación Cartera de Créditos en Activos Totales



**Fuente:** Tabla 15.

**Elaborado por:** El Autor

## Tipos de Cartera de Crédito y su grado de participación en la Composición de Cartera de Crédito Total

**Tabla 17:** Participación de los tipos de Crédito en la Cartera de Crédito Total

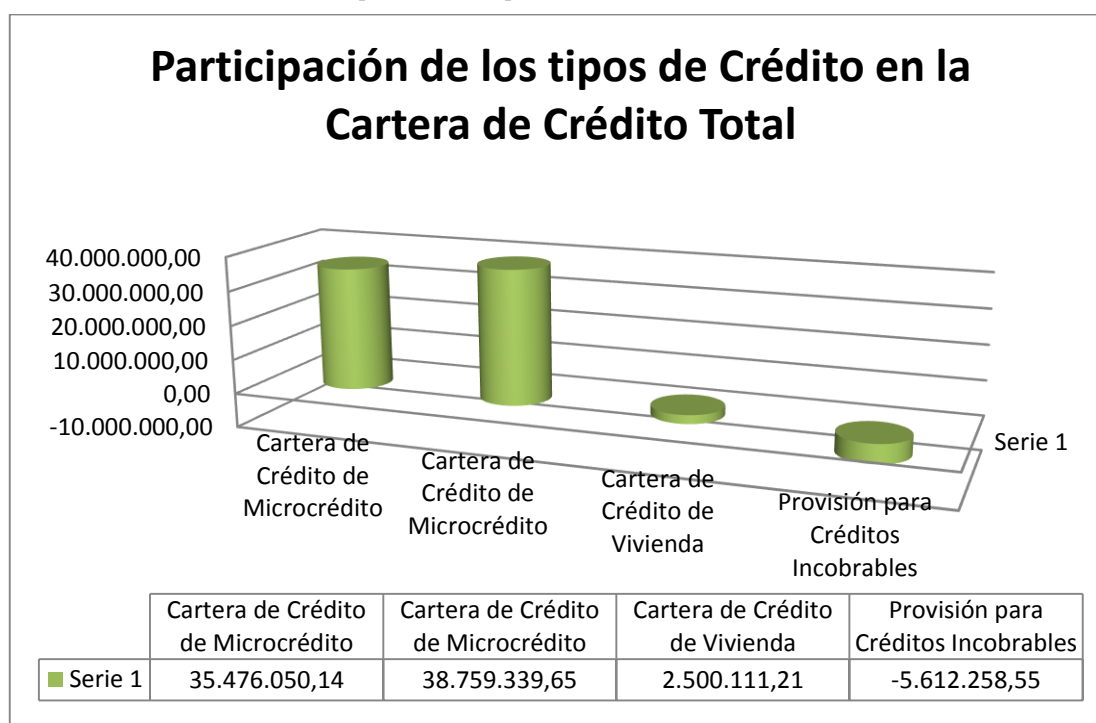
Tipo de Cartera de Crédito	Monto en USD	Porcentaje
Cartera de Crédito de Consumo	35.476.050,14	49,88
Cartera de Crédito de Microcrédito	38.759.339,65	54,50
Cartera de Crédito de Vivienda	2.500.111,21	3,52
Provisión para Créditos Incobrables	-5.612.258,55	-7,89
<b>CARTERA TOTAL</b>	<b>71.123.242,45</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Balance General Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada Sucursal Guaranda.

**Elaborado por:** El Autor

Del saldo de cartera (100%), el 49,88% se clasifica como Cartera de Crédito de Consumo; el 54,50% como Cartera de Crédito de Microcrédito, el 3,52% como Cartera de Crédito de Vivienda y Provisiones para Créditos Incobrables equivalente al 7,89%.

**Gráfico 9:** Participación de los tipos de Crédito en la Cartera de Crédito Total



**Fuente:** Tabla 16.

**Elaborado por:** El Autor

## Cartera de Crédito en Riesgo

Corresponde a la cartera que no devenga interés más la cartera de crédito vencida, se considera en riesgo porque en el primer caso, se trata de una cartera que por mantener valores no está generando intereses y en el segundo caso se trata de la cartera que no está recuperando la empresa.

**Tabla 18:** Cartera de Crédito en Riesgo

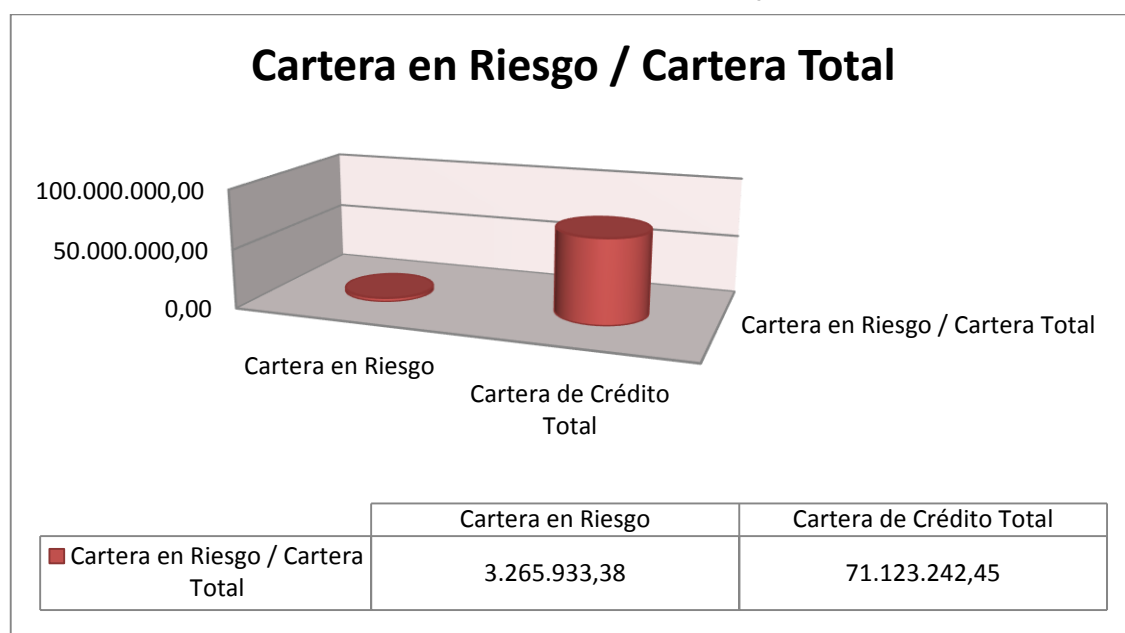
<b>Cartera de Crédito en Riesgo</b>	<b>Monto en USD</b>	<b>Porcentaje</b>
Cartera de Crédito que no devenga interés	2.312.970,84	3,25
Cartera de Crédito Vencida	952.962,54	1,34
<b>Total Cartera de Crédito en Riesgo</b>	<b>3.265.933,38</b>	<b>4,59</b>
<b>Cartera de Crédito Total</b>	<b>71.123.242,45</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Balance General Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada Sucursal Guaranda.

**Elaborado por:** El Autor

En lo que corresponde al indicador Cartera en Riesgo Bruta/Cartera Total, éste se ubicó al 31 de Diciembre de 2015 en el 4,59%, lo que indica que un porcentaje tolerable de Cartera en Riesgo.

**Gráfico 10:** Cartera de Crédito en Riesgo



**Fuente:** Tabla 17.

**Elaborado por:** El Autor

## Cartera de Crédito por Vencer

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada sucursal Guaranda., la cartera de crédito vigente al 31 de diciembre de 2015, suma USD 73.469.567,62.

En el siguiente cuadro, se muestra a la vez, la sub clasificación de la cuenta Cartera de Créditos por Vencer, que en el caso de la cooperativa se encuentra así:

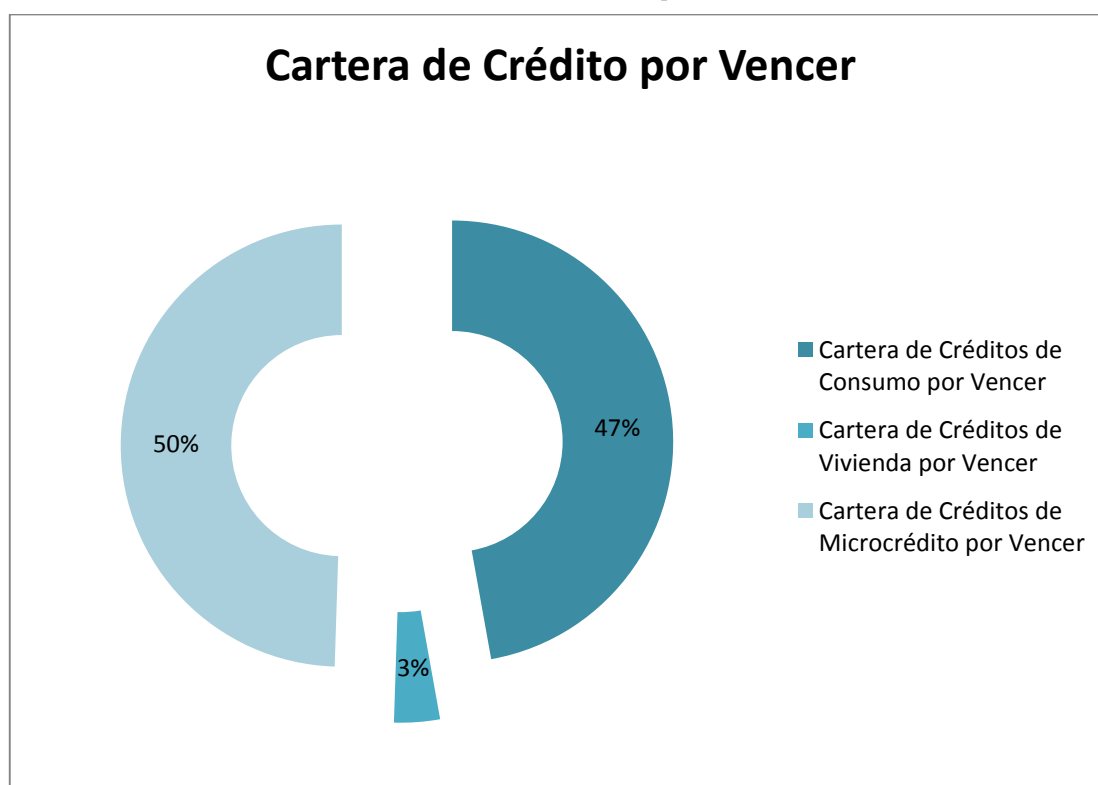
**Tabla 19:** Cartera de Crédito por Vencer

<b>Cartera de Crédito por Vencer</b>	<b>2015</b>	<b>%</b>
Cartera de Créditos de Consumo por Vencer	34.654.398,80	34,01
Cartera de Créditos de Vivienda por Vencer	2.457.653,67	2,41
Cartera de Créditos de Microcrédito por Vencer	36.357.515,15	35,68

**Fuente:** Balance General Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada Sucursal Guaranda.

**Elaborado por:** El Autor

**Gráfico 11:** Cartera de Crédito por Vencer



**Fuente:** Tabla 18.

**Elaborado por:** El Autor

## Cartera de Crédito que No Devenga Interés

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada., la cartera de crédito que no devenga interés al 31 de diciembre de 2015, suma USD 2.312.970,84.

En el siguiente cuadro, se muestra a la vez, la sub clasificación de la cuenta Cartera de Créditos que no Devenga Interés, que en el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., se encuentra así:

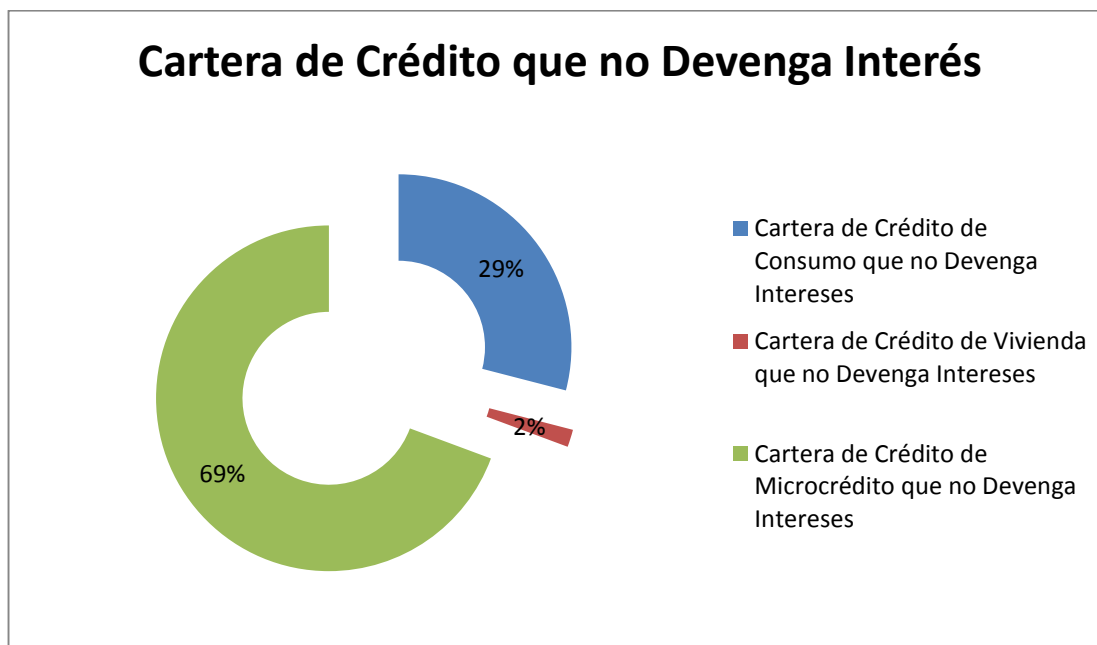
**Tabla 20:** Cartera de Crédito que No Devenga Interés

<b>Cartera de Crédito que no Devenga Interés</b>	<b>2015</b>	<b>%</b>
Cartera de Crédito de Consumo que no Devenga Intereses	671.392,68	0,66
Cartera de Crédito de Vivienda que no Devenga Intereses	37.798,06	0,04
Cartera de Crédito de Microcrédito que no Devenga Intereses	1.603.780,10	1,57

**Fuente:** Balance General Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada Sucursal Guaranda.

**Elaborado por:** El Autor

**Gráfico 12:** Cartera de Crédito que No Devenga Interés



**Fuente:** Tabla 19.

**Elaborado por:** El Autor

## Cartera de Crédito Vencida

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada sucursal Guaranda., al 31 de diciembre de 2015 muestra una Cartera de Crédito Vencida de USD 952.962,54.

En el siguiente cuadro, se muestra a la vez, la sub clasificación de la cuenta Cartera de Créditos Vencida, que en el caso de ésta institución financiera, se encuentra así:

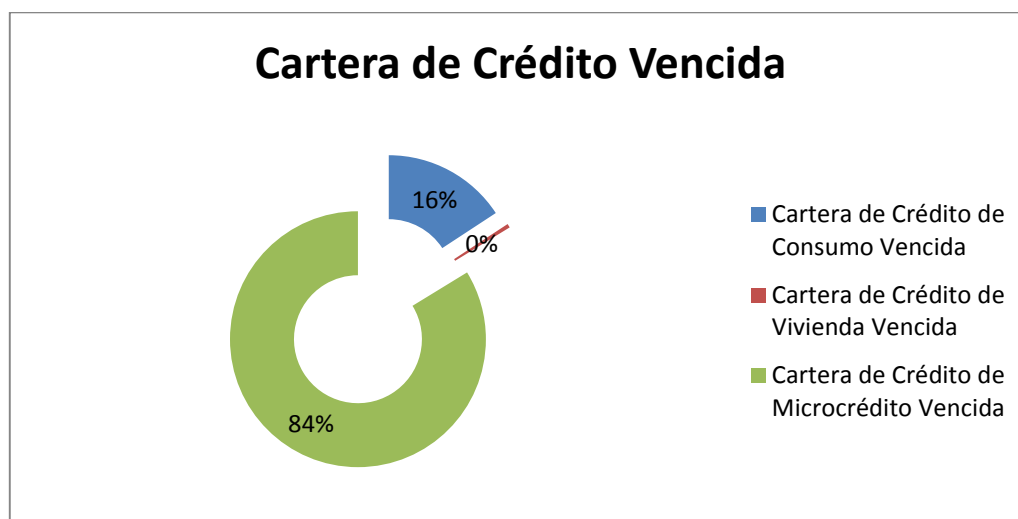
**Tabla 21:** Cartera de Crédito Vencida

<b>Cartera de Crédito Vencida</b>	<b>2015</b>	<b>%</b>
Cartera de Crédito de Consumo Vencida	150.258,66	0,15
Cartera de Crédito de Vivienda Vencida	4.659,48	0,00
Cartera de Crédito de Microcrédito Vencida	798.044,40	0,78

**Fuente:** Balance General Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada Sucursal Guaranda.

**Elaborado por:** El Autor

**Gráfico 13:** Cartera de Crédito Vencida



**Fuente:** Tabla 20.

**Elaborado por:** El Autor

### 4.2.4.2 Aplicación de indicadores financieros

Los indicadores financieros reflejan la eficiencia en la conformación de los activos y pasivos, la posición del riesgo crediticio y la posibilidad de cobertura para créditos irrecuperables. Para el caso de estudio, la aplicación de los indicadores se hará para el ejercicio económico 2015.



#### 4.2.5 Indicadores Financieras

El método más conocido, que nos brinda la contabilidad, para la toma de decisiones de negocios en la empresa, es el análisis de estados financieros. De acuerdo a los principios de contabilidad de aceptación general (PCGA o GAAP), los estados financieros deben presentar los resultados de las operaciones, los flujos de efectivo y la situación financiera de una entidad, y están representados por el Estado de Resultados o de Ganancias y Pérdidas, el Estado de Movimiento o de Flujo del Efectivo o de Fondos y el Balance General, respectivamente ( Iván Turmero, 2008).

Leer más: <http://www.monografias.com/trabajos90/indices-financieros/indices-financieros.shtml#ixzz4alRni2wB>

##### 4.2.5.1 Índices de Rentabilidad

Estos índices nos indican, si los resultados que la institución financiera está obteniendo a lo largo de su gestión son aceptables o no, ya que en los comparables se establece a más de un porcentaje por inflación los posibles riesgos que existen dentro del negocio financiero que es la captación y colocación de recursos.

##### Rentabilidad sobre el Patrimonio.

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

Tabla 22: Rentabilidad sobre el Patrimonio

Nombre del Indicador	Fórmula	Resultado del Indicador
Resultados / Patrimonio X 100	$(888.427,11 / 10.927.348,18) * 100$	8,13

**Fuente:** Estados Financieros Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada Sucursal Guaranda.

**Elaborado por:** El Autor

##### Análisis

La rentabilidad sobre el Patrimonio presenta el 8,13 %, porcentaje un tanto aceptable tomando en cuenta que este índice mientras más alto es mejor para la cooperativa.

## Rentabilidad sobre el Activo

La Rentabilidad Sobre Activos o ROA por sus siglas en inglés, es un indicador de cómo las empresas manejan los activos existentes mientras generan ganancias. Si la Rentabilidad Sobre Activos es baja, la gerencia quizás sea deficiente mientras que si es alta demuestra que la empresa está funcionando eficientemente.

$$\text{Rentabilidad sobre el Activo} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

Tabla 23: Rentabilidad sobre el Activo

Nombre del Indicador	Fórmula	Resultado del Indicador
Resultados/Activo	(888.427,11 / 101.890.872,25)	0,87
Total X 100	* 100	

**Fuente:** Estados Financieros Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada Sucursal Guaranda.

**Elaborado por:** El Autor

## Análisis

La rentabilidad sobre los activos que presenta la cooperativa es del 0,87%, lo aceptable según los índices comparables es que este sea mayor al 1%, considerando que la institución financiera no cumple con este requerimiento del 1%, se puede considerar este resultado como inaceptable, y a la vez tomando en cuenta que este índice mientras más alto es mejor para la institución.

### 4.2.5.2 Índices de Liquidez

La liquidez no es otra cosa que en qué condiciones se encuentra económicamente la institución financiera para afrontar deudas contraídas con sus clientes y terceros, de tal manera que se la puede calcular tomando en cuenta únicamente los depósitos a corto plazo o a su vez mediante un cálculo estructural; es decir, tomando otros rubros de mayor importancia

**Liquidez ampliada**= (Fondos Disponibles + Inversiones) / Depósitos de Corto Plazo

$$\text{Liquidez Ampliada} = \frac{\text{Fondos Disponible} + \text{Inversiones}}{\text{Deposito de Corto}}$$

**Tabla 24:** Liquidez ampliada

Nombre del Indicador	Fórmula	Resultado del Indicador
(Fondos Disponibles + Inversiones) / Depósitos de Corto Plazo	$(17.881.617,01 + 9.358.073,53) / 29.802.801,30$	91,39

**Fuente:** Estados Financieros Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada Sucursal Guaranda.

**Elaborado por:** El Autor

### **Análisis**

El índice de liquidez ampliada que presenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada sucursal Guaranda., es del 91,39%, siendo el ideal superior al 50%, por lo que es muy aceptable para la institución financiera.

### **Liquidez estructural**

Según las Normas Generales para la aplicación de la Ley de Instituciones Financieras, el índice estructural de primera línea se obtiene sumando los saldos diarios de las cuentas que representen liquidez, en los plazos de hasta 90 días, para luego compararlos con las volatilidades promedio de las fuentes de fondeo. El indicador de primera línea debe ser mayor a dos (2) veces la volatilidad promedio mencionada.

El índice estructural de liquidez de segunda línea se obtiene sumando a los saldos diarios de las cuentas utilizadas para el cálculo de liquidez de primera línea, los saldos de las cuentas que representen liquidez y obligaciones en plazos mayores a 90 días y no mayores a 360 días. Este indicador debe ser mayor a dos punto cinco (2.5) veces la volatilidad promedio de las fuentes de fondeo.

### **Fórmula**

$$\text{Liquidez estructural} = \frac{\text{Fondos Disponibles}}{\text{Depósitos a la Vista} + \text{Dep. a Plazo} + \text{Obligaciones financieras} + \text{Fondos en Administración}}$$

**Tabla 25:** Liquidez estructural

Nombre del Indicador	Fórmula	Resultado del Indicador
(Fondos Disponibles) / (Depósitos a la Vista + Dep. a Plazo + Obligaciones financieras + Fondos en Administración)	$17.881.617,01 / (9.358.073,53 + 29.802.801,30 + 47.943.499,75 + 6.388.496,64 + 1.249.156,09)$	18,87

**Fuente:** Estados Financieros Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada Sucursal Guaranda.

**Elaborado por:** El Autor

## Análisis

El índice de liquidez estructural que presenta la institución financiera es del 18,87%, siendo el comparable un porcentaje igual o superior al 14%, por lo que se puede decir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada sucursal Guaranda., mantiene una liquidez por encima de lo recomendable y a la vez considerando que mientras mayor sea este porcentaje, la institución podrá cubrir inmediatamente con sus obligaciones.

### 4.2.5.3. Índices de Riesgo Crediticio

#### Riesgo Crediticio

$$\text{Riesgo Crediticio} = \frac{\text{Resultado Cartera Vencida}}{\text{Cartera Total}}$$

Tabla 26: Riesgo crediticio (Cartera en mora)

Nombre del Indicador	Fórmula	Resultado del Indicador
Cartera Vencida / Cartera Total	$952.962,54 / 71.123.242,45$	1,33

**Fuente:** Estados Financieros Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada Sucursal Guaranda.

**Elaborado por:** El Autor

## Análisis

El índice de cartera en mora que presenta la Cooperativa al 31 de diciembre de 2015 es del 1,33 tomando en consideración que lo ideal es tener una cartera en mora igual o inferior al 1%, el porcentaje alcanzado está fuera de los límites comparables.

### Riesgo crediticio

El riesgo de crédito es la posible pérdida que asume un agente económico como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales que incumben a las contrapartes con las que se relaciona.

**Riesgo crediticio (Morosidad ampliada)**= Cartera Vencida + Cartera que no Devenga interés / Cartera Total

$$\text{Riesgo Crediticio (Morosidad Ampliada)} = \frac{\text{Cartera Vencida} + \text{cartera que no devenga}}{\text{Cartera Total}}$$

**Tabla 27:** Riesgo crediticio (Morosidad ampliada)

Nombre del Indicador	Fórmula	Resultado del Indicador
Cartera Vencida + Cartera que no Devenga interés / Cartera Total	(952.962,54 + 2.312.970,84) / 71.123.242,45	4,59

**Fuente:** Estados Financieros Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

**Elaborado por:** El Autor

## Análisis

El índice de morosidad ampliada mide la verdadera morosidad de la cooperativa, en razón de que se presenta en un sentido más amplio; es decir, a más de considerar la cartera de crédito vencida, también considera la cartera que no devenga interés, sustentada en el hecho de que toda operación de crédito tiene su significado de riesgo. Este índice de morosidad es del 4,59%, siendo superior al índice comparable para cooperativas de ahorro y crédito que es el 3%.

#### 4.2.6 Estrategias y técnicas de cobranzas de Morosidad

##### **Estrategias de prevención de morosidad y técnicas eficientes de cobranzas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada sucursal Guaranda.**

Previo al planteamiento de las estrategias como medio para minimizar el índice de morosidad de la institución financiera, es necesario conocer el proceso de crédito

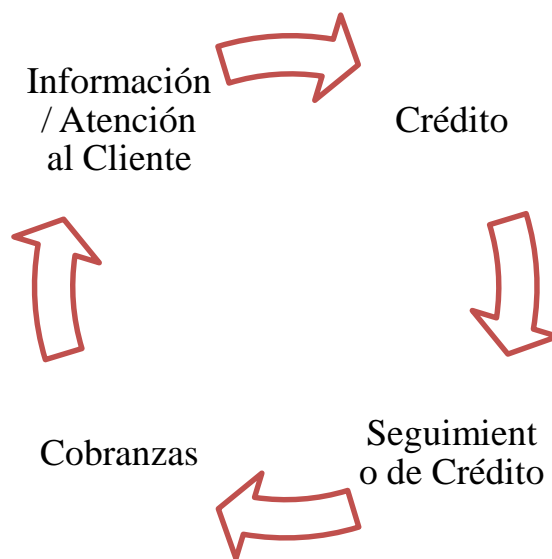
##### **Estrategia 1: Definir técnicas y tácticas proactivas para enfrentar la morosidad antes que inicie**

Esta estrategia señala la cobranza como parte fundamental en el proceso de un crédito, sin embargo ésta es interpretada como parte post al proceso del crédito, cuando lo más apropiado debería ser como se va a recuperar el dinero que se va a prestar, mucho mejor en el momento anterior a la colocación.

##### **Actividades**

Involucrar a las unidades administrativas relacionadas al proceso de crédito, tales como: Unidad de Atención al Cliente, Unidad de Créditos, Cobranzas, entre otras; con el objeto de tener la comunicación requerida en la coordinación adecuada de los procesos.

**Gráfico 14:** Interrelación de las Unidades Administrativas



Elaborado por: El Autor

A más de la coordinación al interno de la Cooperativa, es de vital importancia la instrucción que el personal de la institución financiera le dé al cliente en cuanto al funcionamiento del tipo de crédito solicitado, beneficios en cuanto a pagos puntuales, desventajas en caso de incumplimiento, formas de pago, entre otras.

## **Estrategia 2: Impulsar el rendimiento del personal de la Institución**

Esta estrategia no se refiere a otra cosa que incentivar al personal que labora en la institución, si bien cada uno tiene un rol importante dentro de la empresa, pero cuando se hayan definido metas y éstas se hayan cumplido a cabalidad, una motivación brindada por parte de los directivos a los trabajadores implica que seguirán trabajando adecuadamente en el logro de los objetivos institucionales.

Entre algunos de los incentivos se tiene:

Capacitar al personal de la institución de acuerdo a su área de responsabilidad.- Si se trata de mitigar o reducir la morosidad de la institución financiera, la capacitación estaría enfocada en la siguiente temática:

### **Capacitación personal Área de Crédito y Cobranzas**

**Tabla 28:** Capacitación personal Área de Crédito y Cobranzas

<b>Área de la Empresa</b>	<b>Tema de Capacitación</b>
Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de trato al cliente</li> </ul>
Personal de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación</li> <li>• Proceso de otorgamiento de créditos</li> <li>• Riesgo Crediticio</li> </ul>
Personal de Cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas modernas de Cobranza</li> </ul>

**Elaborado por:** El Autor

Estas actividades de capacitación deberán realizarse al menos dos veces al año bajo la coordinación del departamento de recursos humanos.

## **Horarios flexibles**

La alternativa de dar al personal horarios flexibles que a la vez les permita conciliar su vida familiar con el trabajo, será un incentivo muy fuerte. Por ejemplo una opción es que durante un mes ofrecerles un rango de horas de trabajo que ellos puedan elegir y permíteles que las organicen como ellos prefieran, la estabilidad y comodidad permitirán que ellos tengan un mejor desempeño en el desarrollo de las actividades en el trabajo.

## **Incentivos monetarios**

El dinero es uno de los incentivos más comunes y que genera mayor motivación entre los empleados, por lo que las opciones son recurrir a aumentos salariales, bonificaciones, planes de préstamos o reembolsos de servicios médicos, entre otros.

## **Estrategia 3: Asegurar la calidad de la información proveída por los clientes**

Esta estrategia pretende ir más allá de recibir documentos y asumir que ellos contienen información verídica, se refiere a la verificación de la información que proporcionan los clientes al momento de solicitar un crédito como una manera de mitigar el riesgo que trae consigo toda operación de crédito.

## **Actividades**

- Verificación de la información mediante llamadas telefónicas
- Actualización periódica de las direcciones domiciliarias de los clientes.
- Empleo de herramientas informáticas que registren toda la información de los clientes plasmada en una base de datos que se pueda monitorear constantemente.
- Generación de reportes de clientes morosos

## **Estrategia 4: Establecer claramente los procesos de recuperación de cartera**

De la definición clara de los procesos de crédito y cobranzas, dependerá el éxito del negocio de las instituciones financieras.



Para ello es necesario:

- **Diseñar políticas de acercamiento con el cliente**

Se refiere básicamente a establecer el momento oportuno de realizar contacto con el cliente; es decir durante todo el proceso del crédito mediante notificaciones SMS, vía e-mail, call center, escrita, entre otras.

#### **4.2.7 Proceso para recuperación de Cartera**

Está enfocado de acuerdo a la calificación de la cartera, A (Riesgo Normal), B (Riesgo Potencial), C (Deficiente), D (Dudoso Recaudo) y E (Pérdida). De la siguiente manera:

##### **Procedimiento para la recuperación de Cartera con Calificación A2**

A continuación se exponen los métodos para la recuperación en el caso que los créditos mantengan de uno a ocho días de atraso en el pago:

- Llamadas telefónicas
- Mensajes de texto
- Visitas a domicilio

Previo a la obtención del reporte de créditos vencidos.

##### **Procedimiento para la recuperación de Cartera con Calificación A3**

A continuación se exponen los métodos para la recuperación en el caso que los créditos mantengan de nueve a quince días de atraso en el pago. Procedimiento llevarse a cabo por parte del Asesor de Crédito, mismo que ya puede presionar por el lado de los garantes:

- Llamadas telefónicas
- Mensajes de texto
- Visitas a domicilio y/o trabajo

Proceso que deberá ser acompañado con las respectivas notificaciones entregadas por el Asesor de Crédito y notificadas al departamento de cobranzas de la institución.

### **Procedimiento para la recuperación de Cartera con Calificación B1**

Corresponde cuando el crédito ya ha alcanzado una fecha de vencimiento que va desde los 16 días a 30 días, proceso a llevarse a cabo por el Asesor del Crédito tanto con el deudor y garante:

- Llamadas telefónicas
- Mensajes de texto
- Visitas a domicilio y/o trabajo
- Notificaciones escritas

En este proceso a más de la primera notificación, se emite el traslado del crédito al departamento de cobranzas.

### **Procedimiento para la recuperación de Cartera con Calificación B2**

Se refiere cuando el crédito ha alcanzado una fecha de vencimiento que va desde los 31 días a los 45 días. En este proceso interviene el Asesor de Crédito quien prepara un informe con la finalidad de ver las alternativas de recuperación y el Oficial de Cobranzas procede a la cuenta del socio con las primeras notificaciones.

### **Procedimiento para la recuperación de Cartera con Calificación C1**

Se refiere cuando el crédito ha alcanzado una fecha de vencimiento que va desde los 46 días a los 70 días. En este proceso interviene únicamente el departamento de cobranzas, con notificaciones que lo hará en un plazo de 15 días a deudores y garantes. En caso de haber resistencia al pago por parte del deudor, el departamento de cobranzas trasladará el trámite al departamento pre-legal.

### **Procedimiento para la recuperación de Cartera con Calificación C2**

Un crédito con calificación C2 se refiere cuando el crédito ha alcanzado una fecha de vencimiento que va desde los 71 días a los 90 días. En esta etapa el deudor ya ha sido notificado al buró de crédito, reincidió con el departamento de cobranzas y no hizo caso a las notificaciones entregadas.

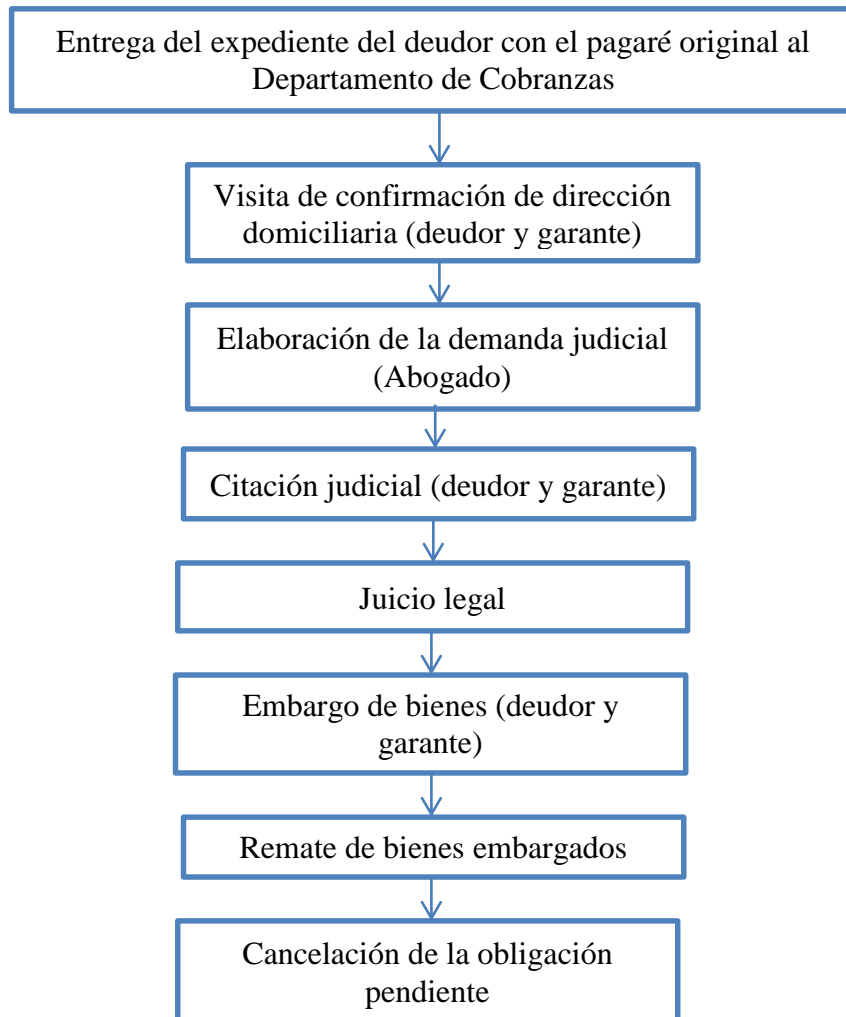
En este punto, el crédito entra a un proceso de verificación para detectar las posibles anomalías con las que se dio, consiste en la revisión del expediente y corroboración de información. En caso de encontrarse anomalías o fallas, el asesor, quien entregó el crédito pasa a un proceso de Auditoría.

### **Procedimiento para la recuperación de Cartera con Calificación D y E**

En este punto, los créditos son manejados por la parte jurídica, por lo que para realizar la gestión de cobranzas el procedimiento es enviar el proceso al departamento legal para que inicie la respectiva demanda judicial al deudor y garante, de la siguiente manera:

## Procedimiento para la recuperación de Cartera Vencida con Clasificación D y E

**Figura 15:** Procedimiento para la recuperación de Cartera Vencida con Clasificación D y E



**Elaborado por:** El Autor

Este procedimiento es el último recurso empleado por la institución financiera con el objeto de recuperar el crédito vencido.

## **4.2.8 Sugerencias para el mejoramiento financiero de la cooperativa.**

### **4.2.8.1 En el Ámbito Administrativo**

Dentro del ámbito administrativo, se sugiere que se tenga información precisa de lo que es la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José, Sucursal Guaranda con la finalidad de poder mostrar a la sociedad, en sus diversas áreas, como se está operando, y todo lo relevante que pueda servir para decidir en torno a ella, además que no solo es utilizada dicha información para el exterior, sino también internamente, ya que en base a esta información proporcionada, los socios tendrán una amplia visión de cómo está trabajando su capital, los rendimientos que se están obteniendo y en base a esto tomar decisiones bien fundamentadas.

### **4.2.8.2 Contable**

En el área contable se sugiere una disciplina relacionada con otras materias afines. Ya que la contabilidad debe estar incrustada en la forma misma de hacer negocios y se retroalimenta de los retos y los cambios que deben de hacer las organizaciones para lograr su misión.

En esta área se debe generar información útil y oportuna para la toma de decisiones de los diferentes usuarios y controlar todas las operaciones financieras realizadas en la cooperativa., y por ultimo informar sobre los efectos que las operaciones practicadas han producido a las finanzas de la cooperativa.

Se sugiere además que el área contable apoye y optimice los procesos de la Administración y de la Economía en cooperativa,

### **4.2.8.3 Sobre la información financiera**

En un mundo globalizado como el que vivimos, no podemos dejar de compararnos, por lo que debemos medirnos con la competencia, con el sector comercial al que pertenecemos, o sencillamente con períodos pasados, para ello se sugiere utilizar indicadores financieros que nos informen sobre la liquidez, endeudamiento, rentabilidad

y actividad del negocio, por ende pongo a su disposición este material y la aplicación de un caso práctico, que servirá a los directivos para su gestión en las cooperativas.

Dentro de todo ente económico, es necesario que se tenga información precisa de lo que es la cooperativa con la finalidad de poder mostrar a la sociedad, en sus diversas áreas, que es está, como está operando, y todo lo relevante que pueda servir para decidir en torno a ella, además que no solo es utilizada dicha información para el exterior, sino también internamente, ya que en base a esta información proporcionada, los socios tendrán una amplia visión de cómo está trabajando su capital, los rendimientos que se están obteniendo y en base a esto tomar decisiones bien fundamentadas.

#### **4.2.8.4 La Toma de Decisiones**

Con la interpretación de los informes obtenidos, mediante el análisis financiero, se debe presentar a la gerencia para medir el progreso comparando los resultados alcanzados con las operaciones planeadas y los controles aplicados, además el análisis debe informar sobre la capacidad de endeudamiento, su rentabilidad y su fortaleza o debilidad financiera, esto facilita el análisis de la situación económica de la cooperativa para la toma de decisiones.

Mediante el análisis de la liquidez y solvencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José se podrá tomar las mejores decisiones.

La análisis y evaluación financiera de cooperativa constituye una técnica, a través de la cual se determinan los situación real de la institución, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a las diversas actividades que ejecuta la cooperativa.

#### 4.2.8.5 Tácticas para enfrentar la morosidad antes que inicie.

<b>ESTRATEGIA 1: ADOPTAR TÁCTICAS PROACTIVAS PARA ENFRENTAR LA MOROSIDAD ANTES DE QUE INICIE</b>				
	<b>DESCRIPCION</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PERIODO DE EJECUCIÓN</b>	<b>COSTO</b>
Táctica A: Instruir al cliente sobre las características del préstamo.	Actividad 1: Cuestionario sobre pago del crédito. Actividad 2: Encuesta de Crédito.	Actividad 1: Departamento de crédito. Actividad 2: Departamento de Información y Atención al cliente.	Actividad 1: Previo a la legalización del contrato de crédito. Actividad 2: Abril y septiembre de cada año	Actividad 1: \$ 45 Actividad 2: \$60
Táctica B: instaurar fechas de vencimiento mensual de cuotas mutuamente beneficiosas	Involucrar al beneficiario de crédito en la programación de fechas de pago sus cuotas	Departamento de cartera	Una vez que el cliente haya pasado a la etapa de recuperación del crédito.	
Táctica C: Utilizar el refuerzo positivo	Reconocer y premiar a los clientes que pagan puntualmente su crédito	Departamento de cartera	Los primeros cinco días laborables de cada mes	\$5,00
Táctica D: Envío de estado de cuenta a beneficiarios	Envío de tablas de amortización por correo electrónico a beneficiarios que no han retirado dicho documento.	Departamento de Cartera	Luego de una semana de iniciada la etapa de recuperación.	
Táctica E: Campaña de recordatorio sobre pago del crédito	Colocación de banners en oficina cooperativa matriz y sucursales	Departamento de cartera y departamento de información y atención al cliente	Abril de cada año	Banners: \$60 cada uno. Letreros: \$ 25 cada uno.

**Elaboración:** Ángel Ovidio Pasto

## **CONCLUSIONES**

- La gestión adecuada de la Cartera de Créditos es el recurso a través del cual la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada., puede cumplir con las expectativas de crecimiento empresarial.
- El diagnóstico periódico de la cartera de créditos, permitirá tener la información de primera mano para la toma de las acciones pertinentes en el tiempo oportuno y en el momento adecuado.
- Un plan de Acción no es otra cosa que las alternativas a emplear cuando los resultados no han sido favorables por diferentes circunstancias.



## RECOMENDACIONES

- Si bien es cierto la información expresada en textos es de gran utilidad para las organizaciones, sin embargo, el éxito en la aplicación en cualquier proceso dentro de una organización depende de la interpretación y aplicación dada.
- Realizar un diagnóstico frecuente de las operaciones crediticias de la institución en todos sus estados, con el propósito de prever posibles inconvenientes que afecten los intereses de la organización.
- Implementar alternativas de mejoramiento continuo, es un recurso que permitirá no solo reducir la morosidad sino también mejorar la situación general de la cooperativa.

## BIBLIOGRAFIA

Adam E, y Ebert R, (2009) Administración de la producción y las operaciones, México DF: Prentice-Hall Hispanoamericana

Goodstein L, (2008) Planeación Estratégica Aplicada. Bogotá: McGraw-Hill.

Roscoe D, y McKeon P, (2006) Modelos cuantitativos para administración, México DF: Grupo Editorial Iberoamérica

Schroeder, R, (2010) Administración de operaciones, 3ª ed., México DF: McGraw-Hill.

Solá, F,( 2009.) Planificación estratégica: metodología, Quito: Universidad Andina Simón Bolívar,

Díaz, L. F. (2005) Análisis y Planeamiento, San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia

David, F. R., (2003) Conceptos de Administración Estratégica 9ª ed. México DF: Prentice Hall.

19.Bernal, et al. (2006) 20 Herramientas para la toma de decisiones: Método del Caso. Especial Directivos, Madrid:

Alles, M. A. (2005) Gestión por Competencias: El Diccionario”. 2ª ed. Buenos Aires: Granica S.A.

Celis Minguet, A (2003). El Nuevo Cooperativismo. Caracas. Vadell Hermanos Editores.

Asamblea Nacional (2011). Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria: Sistema Financiero. Obtenido de <http://www.cpccs.gob.ec/wp-content/uploads/2016/02/1275286.pdf>

Domínguez, R. (2013). Morosidad en la Banca. Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/morosidad-en-la-banca.html>

Chirinos, M. (2011). Modelo de Gestión de Cartera Morosa. Obtenido de Documento Electrónico: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/Tesis/Basic/\\_rm/chirinos\\_rm.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/Tesis/Basic/_rm/chirinos_rm.pdf)

## ANEXOS

### Anexo 1: Desarrollo de la entrevista

1. ¿Cree usted que el número de personas que conforman el área de créditos y cobranzas es suficiente para realizar la gestión de cobranzas?
2. ¿Cuándo fue la última vez que recibieron capacitación relacionada con el área?
3. ¿De qué manera la cooperativa busca crear la cultura de pago en los beneficiarios de los distintos créditos?
4. ¿De qué manera la institución mantiene actualizada la base de datos personales de sus clientes (direcciones domicilio, lugar de trabajo, teléfonos, etc.)?
5. ¿De qué manera notificaran al cliente el inicio de la etapa de pagos de su crédito?
6. ¿Cómo controla que dicha gestión de notificación ha sido efectiva?
7. ¿Cuáles son las gestiones que se realizan para evitar que los clientes acumulen montos elevados en los intereses de desembolso y gracia?
8. ¿Qué tipo de gestiones se realizan cuando un cliente se atrasa en el pago de su crédito?
9. ¿Cuáles cree usted que son las principales razones para que se presenten atrasos en los pagos de un crédito educativo?
10. ¿Qué gestiones ha realizado la institución para disminuir los efectos de esas situaciones?
11. ¿De qué manera los clientes pueden realizar los pagos de sus cuotas atrasadas?
12. ¿Qué mecanismos tienen los clientes para conocer el estado de su crédito?

**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR**

**OBJETIVO:** Analizar la gestión sobre la cartera vencida en la cooperativa de ahorro y crédito San José Limitada. Sucursal Guaranda, Provincia Bolívar, cantón Guaranda períodos 2016-2017

**INSTRUCCIONES**

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar el objetivo propuesto.

Marque una x en la respuesta que usted crea correcta

**PREGUNTAS**

**1.- Considera que se revisan con frecuencia la cartera de crédito de la Cooperativa?**

**SI ( )      A VECES ( )      DESCONOZCO ( )**

**2.- Cree usted que se realizan análisis de la administración del efectivo?**

**SI ( )      A VECES ( )      DESCONOZCO ( )**

**3.- Los productos financieros que ofrece la cooperativa satisface las necesidades de los socios?**

**SI ( )      A VECES ( )      DESCONOZCO ( )**

**Cree usted que indicadores financieros le permitirán tomar mejores decisiones?**

**SI ( )            A VECES ( )            DESCONOZCO ( )**

**5.- Considera que la organización interna de los segmentos de crédito son los más adecuados?**

**SI ( )            A VECES ( )            DESCONOZCO ( )**

**6.- Las estrategias que aplica la cooperativa en la recuperación de cartera son acordes a sus necesidades de la organización?**

**SI ( )            A VECES ( )            DESCONOZCO ( )**

**7.- Considera Importante que la cooperativa cuente con un plan de acción para minimizar el índice de morosidad en la misma?**

**SI ( )            A VECES ( )            DESCONOZCO ( )**

**ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO SAN JOSE LTDA SUCURSAL GUARANDA.**

- 1. ¿Existe un Modelo Plan de acción?**
- 2. ¿Existe morosidad en la cooperativa?, y a su criterio ¿Cuáles son las razones?**
- 3. ¿Qué gestión está realizando la cooperativa para enfrentar el alto índice de morosidad?**
- 4. ¿Existen políticas para recuperación la cartera de crédito?**
- 5. ¿Cree usted que se requiere con mayor frecuencia la información respecto a la morosidad?**
- 6. ¿Qué tan importante es para usted el análisis financiero en la toma de decisiones?**
- 7. ¿Cree usted que al mantener incentivos por cumplimiento al personal de cartera de créditos mejoraría la liquidez?**

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**